

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

DALILA ARIANA DE ABREU BERNARDINO

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR: Táticas Organizacionais e Relações Interpessoais como  
elementos-chave**

SÃO CARLOS

2022

DALILA ARIANA DE ABREU BERNARDINO

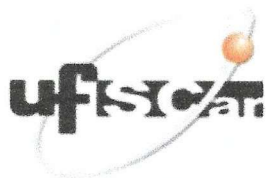
**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR: Táticas Organizacionais e Relações Interpessoais como  
elementos-chave**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho

SÃO CARLOS

2022



---

**Folha de Aprovação**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Dalila Ariana de Abreu Bernardino, realizada em 02/05/2022.

**Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda (UFSCar)

Profa. Dra. Renata Geórgia Motta Kurtz (UERJ)

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*), Angela e Euclécio, com muita gratidão e reconhecimento pelo que me ofertaram em cuidado e amor. Ao meu marido Fabrício por muitas vezes acreditar mais em mim do que eu mesma e ao meu filho Benjamin por ser minha força motriz.

## AGRADECIMENTOS

A construção desta dissertação foi bastante desafiadora, não apenas pela responsabilidade do trabalho proposto, mas, especialmente, devido às transformações que incidiram nos últimos dois anos com o surgimento da pandemia da COVID-19.

Do dia para a noite tudo mudou e o isolamento social provocou um novo arranjo na vida cotidiana. O trabalho *home office*, maternidade, atividades domésticas e estudos passaram a acontecer simultaneamente no mesmo espaço privativo, que anteriormente, era apenas um recinto familiar.

A trajetória do mestrado foi uma grande batalha interna entre vulnerabilidade e resiliência. Porém, mesmo que essas mudanças tenham sido difíceis, considerando o modo como interferiram nesse processo de estudo, trouxeram-me um crescimento pessoal e profissional importante, relevante à minha formação como ser humano – especialmente por compreender, em meio ao caos e diversidades, que vale à pena o esforço e a persistência.

Frente a esse percurso, existiu uma força interna que me sustentou todos os dias, murmurando em meus ouvidos que eu seria capaz de fazer, ainda quando os ponteiros do relógio aceleravam mais que a minha destreza em escrever. A essa força interna que me empodera, fortalece e me enche de graças eu chamo de Deus e sou eternamente grata!

Agradeço aos meus pais Angela e Euclécio (*in memoriam*) pelo legado de honestidade, zelo, amor incondicional e que por isso deixam saudade em todos os dias da minha vida.

Ao meu marido que, durante toda esta caminhada, esteve ao meu lado. Compartilhou meus risos de esperança, acolheu meus choros e desespero, foi companheiro, cúmplice e parceiro. Obrigada Fabrício, meu amor!

Ao meu filho Benjamin, que é a luz da minha vida, minha alegria e motivo para eu querer ser uma pessoa cada dia melhor. É você filho meu impulso para prosseguir!

Destaco meus sinceros agradecimentos à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), meu lugar de trabalho e aprendizado constante, por me oportunizar a realização deste mestrado.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), por oferecerem este programa de qualidade.

Aos meus colegas de mestrado, pelo apoio e aprendizado nessa jornada que passamos juntos.

À minha orientadora Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho, pelo carinho com que me acolheu e me impulsionou nesta jornada. Pelos ensinamentos e por acreditar no meu potencial me incentivando a encarar e superar os contratemplos.

Às professoras Cristina Ubeda e Renata Kurtz, membros da banca, por aceitarem contribuir com este trabalho de forma tão generosa e competente.

Aos servidores, por acreditarem na proposta da pesquisa e colaborarem com a participação no questionário.

À minha companheira de trabalho e amiga de mestrado Sandra Mierro, por compartilharmos todos os momentos dessa jornada. Desde os estudos para o processo seletivo, execução dos trabalhos, participação das disciplinas, apresentação de seminários e construção da dissertação. Dividimos as angústias, noites sem dormir, mas também, muitas partilhas de motivação e incentivos.

À minha sobrinha Rafaela que, mesmo distante fisicamente, está sempre perto do meu coração.

À minha irmã Mônica e todos os profissionais da saúde e de linha de frente, que deixaram suas famílias em casa e trabalharam no limite da exaustão durante a pandemia da COVID-19 para cuidar do outro, compreendendo que cada vida importa, meu respeito e admiração.

A todos os que, de alguma forma, de longe ou de perto, acompanharam o desenvolvimento desta pesquisa e, por isso mesmo, estão presentes na escrita desta dissertação. A vocês minha eterna gratidão!



“Lembre-se que da conduta de cada um depende o destino de todos” – Alexandre, o Grande.



## RESUMO

Essa pesquisa analisa o processo de socialização organizacional dos técnico-administrativos, cargo de Assistente em Administração, da Universidade Federal de São Carlos sob a perspectiva das táticas organizacionais e das relações interpessoais com superiores e equipe de trabalho. Com uma abordagem qualitativa e quantitativa de finalidade aplicada, este estudo tem caráter descritivo. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e os procedimentos técnicos para a coleta de dados foram a observação participante, análise documental e questionário. O questionário foi aplicado aos servidores ingressantes nos Editais nº 003/2013 e nº 001/2015 a fim de examinar a percepção destes sobre o processo de socialização organizacional na instituição e identificar possibilidades de aprimoramento. Os resultados encontrados indicam que há a necessidade de reavaliação no processo de socialização, bem como nas políticas de capacitação dos novos membros. Para isso, foram propostas diretrizes de acolhimento, desenvolvimento e acompanhamento aos servidores ingressantes. Por fim, esta pesquisa visa contribuir para o entendimento da relevância da socialização organizacional como um espaço de aprendizagem e oportunidade da criação de relacionamentos significativos entre os recém-chegados, supervisores e colegas de trabalho.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional; apoio social; relações interpessoais; táticas organizacionais; Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

## ABSTRACT

This work analyzes the socialization process of the administrative civil servant, Administration Assistant position at the Federal University of São Carlos, from organizational tactics and interpersonal relationships with the administrative superior and team members. This study is descriptive with a qualitative and quantitative approach of applied purpose. The research method used was the case study and the technical procedures for data collection were participant observation, document analysis and questionnaire. The questionnaire was applied to administrative civil servants entering from the public notices nº 003/2013 nº 001/2015 to examine the perception of these civil servants about the organizational socialization process and possibilities for improvement. The results indicate a need to reassess the integration process and the training policies for new members. For this, guidelines for reception, development, and monitoring of incoming servants were proposed. Finally, this research aims to understand the organizational socialization relevance as a space for learning and an opportunity to create relationships between newcomers, supervisors, and co-workers.

**Keywords:** organizational socialization; social support; interpersonal relationships; organizational tactics; Federal Institution of Higher Education.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo do processo de socialização organizacional SECI.....             | 32 |
| Figura 2 – Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi.....                                   | 45 |
| Figura 3 – Metodologia do Estudo .....   | 54 |
| Figura 4 – Comunidade Universitária UFSCar.....                                    | 59 |
| Figura 5 – Descrição dos Centros Acadêmicos UFSCar .....                           | 59 |
| Figura 6 – Organograma da UFScar .....   | 60 |
| Figura 7 – Eixos Ordenadores ProGPe UFSCar .....                                   | 63 |
| Figura 8 – Unidades ProGPe UFSCar.....   | 64 |
| Figura 9 - Aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCAR..... | 96 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Faixa etária .....                                | 69 |
| Gráfico 2 – Grau de escolaridade .....                        | 69 |
| Gráfico 3 – Ano de admissão .....                             | 70 |
| Gráfico 4 – Unidade de lotação .....                          | 70 |
| Gráfico 5 – Realização de acolhimento pela ProGPe .....       | 73 |
| Gráfico 6 – Ações da ProGPe no Processo de Aprendizagem ..... | 74 |
| Gráfico 7 – ProGPe como facilitadora na integração.....       | 75 |
| Gráfico 8 – Recepção acolhedora na Unidade de Lotação .....   | 76 |
| Gráfico 9 – Apoio dos colegas de departamento.....            | 77 |
| Gráfico 10 – Apoio da chefia imediata .....                   | 78 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Relação de Técnicos Administrativos e Docentes na UFSCar ..... | 62 |
| Tabela 2 – Número de Servidores Capacitados.....                          | 65 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Os domínios da socialização organizacional segundo Taormina (1997) .....             | 30  |
| Quadro 2 – Táticas de Socialização Organizacional de Van Maanen e Schein (1979).....            | 34  |
| Quadro 3 – Dimensões de avaliação de maturidade da GC em Organizações Públicas ....             | 50  |
| Quadro 4 – Instrumentos de Coleta de Dados e Objetivos Específicos.....                         | 53  |
| Quadro 5 – Roteiro do Questionário .....  | 55  |
| Quadro 6 – Atuação da UFSCar .....  | 58  |
| Quadro 7 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar 2013 .....                        | 66  |
| Quadro 8 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar 2015 e 2018.....                  | 67  |
| Quadro 9 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar 2019 .....                        | 67  |
| Quadro 10 – Grades de Análise .....   | 71  |
| Quadro 11 – Categorias e Perguntas do Questionário.....   | 72  |
| Quadro 12-Identificação de Táticas de Socialização Organizacional na Pesquisa Documental.....   | 88  |
| Quadro 13 – Identificação de Relações Interpessoais e Apoio Social .....                        | 91  |
| Quadro 14 – Atividades propostas na Socialização Organizacional de Novos Servidores UFSCar..... | 100 |
| Quadro 15 – Matriz de amarração entre referencial teórico e objetivos específicos.....          | 127 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>15</b> |
| 1.1      | OBJETIVOS  | 18        |
| 1.1.1    | OBJETIVO GERAL   | 18        |
| 1.1.2    | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | 18        |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA  | 19        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>   | <b>21</b> |
| 2.1      | Socialização Organizacional  | 21        |
| 2.2      | Táticas de Socialização Organizacional (TSO)   | 33        |
| 2.3      | A influência das relações interpessoais  | 39        |
| 2.4      | Socialização como criação do conhecimento  | 44        |
| 2.5      | A Gestão do Conhecimento no setor público  | 47        |
| <b>3</b> | <b>ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b>  | <b>52</b> |
| 3.1      | Tipo de pesquisa   | 52        |
| 3.1.1    | Desenvolvimento do Questionário como Instrumento de Coleta de Dados  | 54        |
| <b>4</b> | <b>CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA</b>   | <b>57</b> |
| 4.1      | A Instituição – UFSCar   | 57        |
| 4.2      | Gestão de Pessoas e Socialização Organizacional na UFSCar  | 62        |
| <b>5</b> | <b>RESULTADO E DISCUSSÕES</b>  | <b>68</b> |
| 5.1      | O perfil do servidor técnico-administrativo em Assistente em Administração                                   | 68        |
| 5.2      | Percepção do servidor técnico-administrativo em relação ao processo de socialização organizacional da UFSCar | 71        |
| 5.3      | Categorias a posteriori: Sugestões de aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCar     | 78        |
| 5.3.1    | Acolhimento no Ingresso  | 79        |
| 5.3.2    | Integração Estrutural  | 81        |
| 5.3.3    | Articulação entre ProGPe e Chefias   | 82        |
| 5.3.4    | Tutorização  | 83        |
| 5.3.5    | Treinamento e Memória Organizacional   | 84        |
| 5.3.6    | Suporte e Acompanhamento Funcional   | 86        |
| 5.4      | Comparação de dados entre a pesquisa bibliográfica, documental e o questionário                              | 87        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.5      | Proposta de aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCar..... | 95         |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>106</b> |
| 6.1      | Limitações e sugestões futuras .....  | 110        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>112</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES .....</b>                      | <b>124</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....</b>                                       | <b>127</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O ingresso em uma organização é um período crítico para os recém-chegados (KLEIN; HEUSER, 2015). Mesmo que os novos funcionários estejam confiantes sobre suas habilidades, este momento significa recomeçar socialmente e aprender novas responsabilidades de trabalho (NIFADKAR; BAUER, 2016). Conforme Van Maanen e Schein (1979) destacam, é um momento marcado por incerteza, ansiedade e tensão em relação ao novo contexto.

O processo que auxilia o recém-chegado em seu ajuste é denominado socialização organizacional. É através desse processo que o indivíduo vai desenvolver redes sociais, aprender as habilidades, comportamentos e conhecimentos necessários para se tornar um membro do grupo (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; SAKS; ASHFORTH, 1997; TAORMINA, 1997).

A socialização organizacional pode ser uma forte aliada estratégica, visto que, se ocorrer de forma bem-sucedida, proporciona ao indivíduo uma nova autoimagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos (SHINYASHIKI, 2002). Essa prática de gestão de pessoas integra o novo colaborador à cultura, contexto e sistema da organização permitindo sua adaptação às necessidades e objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2014; CHAO *et al.*, 1994; ALLEN, 2006).

A ausência de um projeto bem delineado de aculturação possibilita o surgimento de muitos problemas que poderiam ser evitados. Além disso, provoca ao membro ingressante uma incompreensão dos propósitos e das regras organizacionais e uma indefinição de suas atividades e resultados, despertando vulnerabilidade e insatisfação quanto ao novo emprego. Na maioria das vezes, esse descontentamento, logo no início, ocasiona a saída precoce ou um colaborador descomprometido.

A socialização organizacional está relacionada a vários resultados importantes para o novo membro e para a organização. No âmbito organizacional esse processo facilita o ajuste e torna os novatos mais produtivos em suas novas funções. Para o indivíduo, a socialização organizacional traz clareza de papel, satisfação, autoconfiança, aceitação social e envolvimento no trabalho (BAUER; ERDOGAN, 2011).

Em razão disso, as pesquisas sobre essa temática estão evoluindo entre os pesquisadores, administradores e outros profissionais (BATISTIC; KASE, 2015). Os trabalhos atuais estão expandindo novas fronteiras e abordando novas questões, aplicações e construções em uma perspectiva mais interacionista que busca integrar perspectivas individuais e organizacionais como condutores no resultado da socialização (BAUER; ERDOGAN, 2014; GRUMAN; SAKS; ZWEIG, 2006).

Além do domínio técnico, o desempenho, a satisfação e comprometimento do indivíduo com a organização estão fortemente relacionados com as questões sociais: relações interpessoais, trocas sociais, apoio institucional, pertencimento e conexões afetivas com superiores e colegas de trabalho que podem ser engajadas no processo de socialização organizacional (BAUER; GREEN, 1998; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014; SAKS; GRUMAN, 2011).

Além disso, na Gestão do Conhecimento (GC), a socialização é tida como um modo de criação do conhecimento. É por meio da interação que o conhecimento tácito individual é distribuído ao conhecimento tácito do grupo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1994), essa partilha aumenta o potencial competitivo das organizações, dado ao fato de que o conhecimento é um fator de produção que cresce, quando compartilhado.

Os autores Fresneda e Gonçalves (2007) ressaltam que, na Administração Pública, a GC pode contribuir com a qualidade dos serviços, aperfeiçoar processos, eliminar redundância, mapear e compartilhar o conhecimento organizacional. Para isso, é necessário desenvolver programas de treinamentos e desenvolvimento das pessoas (HELOU, 2015).

É desafiador para as organizações em geral gerir e integrar perfis profissionais com expectativas e aspirações tão diversificadas. E, ainda mais provocativo, para as instituições públicas que possuem características mais burocráticas.

A gestão de pessoas na administração pública concentra-se nos índices de eficiência, eficácia e aperfeiçoamento da prestação de serviço à sociedade. No setor privado, por outro lado, há também o propósito do aumento de lucro na capacitação dos colaboradores.



O setor privado frequentemente utiliza ferramentas de seleção que facilitam o reconhecimento de requisitos subjetivos das funções que as pessoas executarão, como, por exemplo, dinâmicas de grupos, entrevistas ou testes. No setor público são utilizados critérios estritamente objetivos com foco no conhecimento técnico, já que a impessoalidade é uma das características da Administração Pública. E, portanto, é garantida a isonomia, porém amplia a heterogeneidade do corpo funcional (ABRANCHES, 2011).

Diante das especificidades da esfera pública, a socialização organizacional pode auxiliar no primeiro alinhamento entre indivíduo e organização, pois promove o espaço de compartilhamento de informações, troca de experiências, interação entre os indivíduos e práticas sociais do aprendizado organizacional. Além disso, é a oportunidade para a organização conhecer o novo membro, identificar suas habilidades, características subjetivas e expectativas.

Desse modo, este estudo traz uma análise da socialização organizacional no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Essas organizações são consideradas multifacetadas, pois atuam em distintos campos de interação com um público demasiadamente heterogêneo; possuem uma pluralidade de propósitos e cumprem múltiplas atividades, que, embora correlatas, exigem uma disposição distinta nas esferas de ensino, pesquisa e extensão.

As universidades são grupos únicos de organizações profissionais, por isso as tomadas de decisões são específicas e diferenciadas comparadas às outras organizações (SOUZA, 2009).

O gerenciamento ocorre de formas distintas com objetivos ambíguos e um modelo de gestão burocrático e fragmentado. A liderança é mais disseminada, já que as unidades possuem certa autonomia de decisão e aplicação de suas deliberações. Cada setor possui suas peculiaridades, o que caracteriza a existência de subculturas dentro da organização.

Entende-se, portanto, que quanto maior a distinção das estruturas internas, mais complexa é a organização e maiores serão as dificuldades de coordenação e comunicação (CHIAVENATO, 2014). Assim, a necessidade de administradores mais qualificados e articulação das diferentes subunidades por meio de estratégias planejadas passam a ser essenciais.

Diante disso, o trabalho busca analisar as ações organizacionais adotadas pela Universidade Federal de São Carlos para acolher os ingressantes. A intenção é produzir conhecimentos que possam subsidiar melhorias em práticas e políticas de gestão de pessoas a serem empregadas pelos gestores direcionando-os no planejamento do processo de socialização com uma perspectiva interacionista entre indivíduo e organização.

Serão analisados os efeitos que as táticas de socialização organizacional (TSO) e o apoio social dos membros efetivos possuem no processo de ajuste do recém-chegado para a aquisição do conhecimento organizacional, integração social, clareza do papel e redução da incerteza.

Considerando, então, as premissas expostas, projetou-se para esse estudo a seguinte questão de pesquisa: **Como aprimorar o processo de socialização dos servidores da Universidade Federal de São Carlos sob a perspectiva das táticas de socialização organizacional e relações interpessoais?**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Colaborar com o aprimoramento do processo de socialização organizacional dos servidores recém-admitidos na Universidade Federal de São Carlos promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciado pelas chefias imediatas.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Identificar nos documentos institucionais as iniciativas existentes do processo de socialização promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe);
- II. Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, do cargo de Assistente em Administração, referente ao apoio recebido pela instituição, chefia e equipe no processo de socialização;
- III. Propor diretrizes para a realização de um programa de socialização aos técnico-administrativos no cargo de Assistente em Administração baseado nas táticas de socialização organizacional e apoio social dos membros da instituição.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha de desenvolver essa temática emergiu da experiência da pesquisadora que, ao ingressar na UFSCar, como servidora da carreira técnico-administrativo, com lotação do Departamento de Química, campus São Carlos, não obteve qualquer acolhimento formal ao ambiente de trabalho por parte da ProGPe ou chefia imediata da unidade de lotação. Todos os conhecimentos necessários para a realização das tarefas foram adquiridos pela busca individual e também pela colaboração informal de outros servidores do departamento. Não obstante, após dezoito meses de exercício, houve um convite formal para participar de um encontro de integração. Infere-se, portanto, que não há um programa de socialização entre a ProGPe e as chefias das unidades de lotação que recepcione e acolha seus novos servidores de modo a prepará-los formalmente para o início de suas atividades.

A literatura demonstra que os primeiros doze meses do iniciante na organização são considerados desafiadores, e as pesquisas sobre socialização organizacional têm enfatizado a importância das relações interpessoais nesse processo. Indivíduos que recebem o suporte da instituição, dos supervisores e colegas de trabalho desenvolvem maior identificação com a organização.

As TSO possibilitam espaços de aprendizagem, integração social, aculturação e identificação com o contexto organizacional. Além disso, auxiliam no esclarecimento dos papéis, no domínio da tarefa, reduz a incerteza e ansiedade de modo a estimular a proatividade do novato (FANG; DUFFY; SHAW, 2011; CHAO et. al, 1994).

A eficiência dos indivíduos conhecedores de seus papéis organizacionais é superior àqueles que não possuem o entendimento e clareza de sua posição na organização. Os membros socializados possuem maior satisfação e envolvimento com a profissão e ainda são mais adaptáveis às mudanças (CHAO et. al, 1994).

A relevância dessa prática no setor público é destacada por Moyson (*et al.*, 2017) baseada nas três principais dificuldades enfrentadas pelos gestores desse setor: frequentes supressões de verbas orçamentárias; menor flexibilidade na aplicação dos recursos financeiros para atrair e incentivar os empregados e a redução da motivação ao longo da carreira dos servidores públicos.

O contexto das universidades federais estabelece um universo específico de estudo, visto a complexidade de sua estrutura e suas frequentes transformações políticas e administrativas. Por isso, o desenvolvimento das pessoas é essencial, visto que elas são os facilitadores e executores das atividades para o alcance dos objetivos. Diante disso, a pesquisa visa colaborar para a difusão da socialização organizacional na esfera pública e a contribuição que essa estratégia pode trazer ao cenário das instituições federais de ensino superior.

Mesmo diante da relevância dos resultados que a socialização traz para os recém-chegados e para as organizações, as pesquisas sobre esse tema não têm sido amplamente destacadas no Brasil, principalmente em comparação ao que pode ser constatado em periódicos e em outros tipos de produção científica de origem internacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; CARVALHO; MARQUES; BRITO, 2015). E, de acordo com Oliveira (*et al.*, 2008), há a necessidade de aprofundamento desse tópico no ambiente das instituições públicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Socialização Organizacional

Socializar significa tornar-se social ou estar em sociedade. Refere-se a um processo de aprendizagem e reúne indivíduos e grupos sociais em diversos contextos (SAKS; ASHFORTH, 1997; BERGER; BERGER, 2008). A socialização é um desenvolvimento contínuo, em que, ao longo da vida, o indivíduo entende, reconhece hábitos e valores característicos que o ajudam na construção de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável (LEVY JUNIOR, 1973).

No contexto organizacional a socialização é o meio pelo qual o indivíduo adquire os conhecimentos e habilidades necessários para executar seu trabalho e assumir um papel na organização. Trata-se do desenvolvimento do recém-chegado, apreciação de valores e aquisição de comportamentos esperados pela instituição (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; CHAO *et al.*, 1994). Além disso, esse processo busca uma base de atitudes que proporcione a cooperação, integridade e comunicação entre o indivíduo e instituição com interesse na satisfação de ambos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; MORRISON, 1993; CHAO *et al.*, 1994; PASCALE, 1985).

Essa temática, de acordo com Borges e Albuquerque (2014), está inserida na área da Psicologia do Trabalho e Organizações, mas também representa uma aplicação do tema de socialização na psicologia social.

A psicologia social conceitua a socialização em duas vertentes distintas. A primeira é a funcionalista que descreve essa prática como um processo de homogeneização. A segunda é a perspectiva do interacionismo simbólico e do construtivismo social, na qual a socialização configura a maneira de como o membro passa a integrar um grupo, organização ou sociedade, tornando-se o protagonista do processo e agindo sincronicamente como sujeito e objeto. É um processo dinâmico que se desenvolve durante toda a existência do indivíduo (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Na ótica funcionalista, as primeiras publicações sobre socialização organizacional ocorreram na década de 60 para explicar o procedimento de socializar os iniciantes de uma organização. No final da década de 80, muitos estudiosos questionaram a ausência do protagonismo do indivíduo nesse processo, o que

resultou em um aumento de publicações na década de 90 com foco nesse aspecto. E, atualmente, essa posição é a mais utilizada nas pesquisas científicas dessa temática (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

A ótica interacionista simbólica refere-se ao modo como os indivíduos compreendem os objetos e as outras pessoas com as quais se relacionam e como esse processo de compreensão coordena o comportamento individual em situações singulares. Para Blumer (1982) o interacionismo simbólico se estrutura na análise de três premissas:

A primeira é que o ser humano orienta seus atos em direção às coisas em função do que estas significam para ele [...]. A segunda é que o significado destas coisas surge como consequência da interação social que cada qual mantém com seu próximo. A terceira é que os significados se manipulam e se modificam mediante um processo interpretativo desenvolvido pela pessoa ao defrontar-se com as coisas que vai encontrando em seu caminho (BLUMER, 1982, p. 2).

A socialização pode ser considerada primária e secundária. A socialização primária é aquela que o sujeito prova ao nascer e que se desenvolve no decorrer de sua infância. Desde o compartilhamento das referências encontradas na família, a criança vai interiorizando normas, valores, comportamentos, novos papéis, que gradativamente contribuem para a formação de sua identidade. Em decorrência dessa experiência, a pessoa passa a integrar a sociedade como um de seus membros. Já a socialização secundária acontece após esse processo na infância, representando, assim, o passo seguinte para a inserção em outros setores da sociedade. (BERGER; LUCKMANN, 2004).

O cenário das organizações, para Borges e Albuquerque (2014, p. 353), é visto como “[...] um ambiente específico”, caracterizando o meio onde se desenvolve a socialização secundária. O sujeito, neste caso, ao ser inserido no coletivo organizacional, inevitavelmente terá que se relacionar com os membros que farão parte de sua equipe de trabalho e com os demais integrantes da organização. Em decorrência disso, será necessário ser socializado para agir com destreza nesse novo ambiente específico.

“A socialização organizacional refere-se ao processo pelo qual os recém-chegados fazem a transição de estranhos organizacionais para ser *insiders*” (BAUER *et al.*, 2007, p. 707), ou seja, é o método que os indivíduos adquirem as informações

necessárias e se estruturam às novas tarefas, funções, grupos de trabalho e à cultura organizacional, de forma a ter uma participação bem sucedida como um membro efetivo da instituição (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Para Taormina (1997) a definição mais abrangente é:

Socialização organizacional é o processo pelo qual uma pessoa garante habilidades de trabalho relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcança interações sociais de apoio com colegas de trabalho e, geralmente, aceita as formas estabelecidas de uma organização particular (TAORMINA, 1997, p. 29).

O termo socialização organizacional por vezes é substituído por *onboarding* (*integração*). Para Klein e Polin (2012) e Klein (*et al.*, 2015) os termos referem-se, entretanto, a construções distintas: socialização é algo que ocorre internamente no indivíduo como “o processo pelo qual os empregados aprendem e se adaptam a novas posições, papéis, e à cultura do local de trabalho” (KLEIN; POLIN, 2012, p. 268), enquanto *onboarding* refere-se aos esforços da instituição como “práticas, programas e políticas formais e informais desenvolvidas e desempenhadas por uma organização ou seus membros a fim de facilitar o ajustamento da pessoa recém-chegada” (KLEIN; POLIN; SUTTON, 2015, p. 263).

A socialização é um processo contínuo de aprendizagem ao longo da vida e que ocorre em toda e qualquer organização (FELDMAN, 1976; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; TAORMINA, 2004). Em um novo contexto organizacional pode acontecer de forma mais acentuada, porém também decorre em situações de mudanças de funções, tarefas ou contexto de trabalho (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; TAORMINA, 2004). Enquanto que o *onboarding* tem prazo definido e acontece em uma determinada organização (KLEIN; POLIN, 2012; KLEIN *et al.*, 2015).

Todavia, os termos socialização organizacionais e *onboarding*, na maior parte das pesquisas, são apontados com os mesmos significados. Bauer e Erdogan (2011) utilizam os vocábulos como sinônimos e os definem como o processo pelo qual o indivíduo deixa de ser um estranho para se tornar um membro da instituição. Bauer (2010) ainda argumenta que a terminologia utilizada não é relevante, e sim a rapidez das ações para que os novos integrantes da instituição se sintam bem-vindos, preparados e consigam contribuir para os objetivos da organização.

Desde as pesquisas iniciais sobre essa temática, os primeiros 12 meses de um iniciante na organização são considerados como um período crítico de aprendizados e desafios e podem impactar no sucesso e performance do profissional (BERLEW; HALL, 1966). Esse período é composto pela assimilação do conhecimento social e técnico necessário para assumir a nova posição na organização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), na qual o conhecimento social é a habilidade comportamental para se adaptar à organização, e o técnico, os conhecimentos necessários para desempenhar a nova função.

Shinyashiki (2002) descreve o processo de socialização organizacional como um processo de práticas direcionadas ao apoio de quatro propósitos: domínio da tarefa; compreensão do papel na organização; aculturação e integração social. Ainda, segundo o autor, a socialização bem sucedida promove uma nova autoimagem, novo engajamento, novos princípios e talentos aos membros da organização.

O sucesso ou fracasso da socialização organizacional pode causar impacto em diversos pontos, como, por exemplo, na satisfação do trabalho, na motivação, desempenho do indivíduo e compromisso (BAUER; ERDOGAN, 2011). Além disso, a ineficácia do processo de socialização é a principal razão pela qual os novos membros organizacionais interrompem o trabalho e desenvolvem baixa produtividade afetando nos custos, tempo e investimentos em recrutamento promovidos pelas organizações (BATISTIC; KASE, 2015; SHAW *et al.*, 2005).

Assim, a socialização tem sido relacionada a resultados muito vantajosos para o recém-chegado como clareza de papel, autoconfiança, eficácia de desempenho e envolvimento na carreira, e, também, para a organização como produtividade, estabilidade, compromisso organizacional e envolvimento (BAUER; MORRISON; CALLISTER, 1998; FELDMAN, 1976; SAKS; ASHFORTH, 1997; KLEIN; POLIN, 2012).

Outro fator que reforça a necessidade das organizações em promover programas de socialização mais eficientes é a nova configuração das relações de trabalho, em que a mobilidade dos empregados aumentou e a força de trabalho ficou mais transitória. Destarte, as instituições lidam frequentemente com novos membros, e, a rapidez no processo de aprendizagem organizacional passa a ser fundamental para que a contribuição seja potencializada antes de sua saída ou, ainda, proporcione



um compromisso organizacional que estenda sua permanência na instituição (BAUER *et al.*, 2007; KLEIN; POLIN, 2012).

Segundo Silva e Fossá (2013) a adaptação ao novo contexto organizacional é caracterizada por tensão, insegurança e ansiedade, visto que a realidade apresentada é um espaço desconhecido. De acordo com Van Maanen e Schein (1979) podem ser diversas as fontes de ansiedade do novo membro organizacional: sentimento de solidão e isolamento associados ao novo contexto, ansiedade em relação ao desempenho de uma nova função ou ainda a falta de identificação com as situações observadas no início da carreira naquele espaço institucional inexplorado.

Diante disso, quando a organização fornece um espaço de aprendizagem por meio da socialização, minimiza o caminho de busca das informações, padrões e comportamentos que os membros deveriam procurar a fim de se adequarem à nova realidade. Essa ideia é partilhada por Chiavenato (2014), que afirma que os programas de socialização visam diminuir essa apreensão, geralmente elevada na etapa inicial do trabalho. Reduz o tempo de adaptação do novo funcionário ao seu novo ambiente de trabalho; acelera sua produtividade e facilita que o novo integrante conheça a instituição, o trabalho e os colegas garantindo uma visão clara do que se espera dele com expectativas reais em termos de desenvolvimento e valores.

Nessa mesma perspectiva, Pereira (2014) destaca a socialização como garantia de informações oficiais da instituição, dificultando assim, a construção de “ruídos” de comunicação causados pela ansiedade e apreensão do iniciante. A socialização organizacional fornece ao recém-admitido as informações da instituição, seus objetivos, filosofia, estrutura organizacional, normas internas, segurança, produtos e serviços. Além disso, a socialização minimiza a rotatividade, reduz a incerteza e ansiedade e estimula valores positivos, motivação e satisfação no trabalho (PEREIRA, 2014).

A socialização organizacional possibilita a construção e reconstrução identitária do indivíduo, visto que identidade é a história criada diante de diferentes contextos como familiar, social e profissional. No contexto institucional, pessoas com características distintas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural em busca de objetivos pré-determinados. Essa combinação provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, dentre outros que irão orientar suas

ações dentro de um contexto pré-existente, definindo, assim, as suas identidades (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

A construção da identidade no processo de socialização organizacional está relacionada à abordagem interacionista simbólica, visto que as interações verbais e sociais levam o novo membro à compreensão da organização e estabelecem identidades situacionais, ou seja, a realidade e o significado são construções sociais. Essa perspectiva destaca, como fator determinante na construção da identidade, a relevância do sentimento de “pertencimento” e a necessidade da interação entre os recém-chegados e os agentes de socialização que podem ser o grupo de trabalho, colegas de departamento, gerentes ou supervisores (REICHERS, 1987).

Vários estudos demonstram que o apoio social dos agentes de socialização (chefes, supervisores, gerentes, colegas de equipe, tutores, etc.) influencia o desempenho, envolvimento e satisfação no trabalho (BAUER; GREEN, 1998). O estudo de Lapointe, Vandenberghe e Boudrias (2014) apontou que a troca social e a construção de relações de confiança influenciam no resultado de ajuste promovido pelas táticas de socialização organizacional (TSO) e auxiliam na redução de incerteza e clareza de papel, visto que colegas de trabalho e supervisores são ricas fontes de informações. Além disso, os resultados demonstraram que uma relação de confiança com base no afeto entre o novato, supervisor e colegas de trabalho influencia positivamente o compromisso organizacional.

Entretanto, de acordo com a revisão bibliométrica de Batistic e Kase (2015), a literatura sobre socialização organizacional é considerada conceitualmente fragmentada já que importou teorias da comunicação e do comportamento organizacional, bem como conceitos desenvolvidos especificamente para o processo de socialização organizacional como abordam os autores Van Maanen e Schein.

Diante disso, as pesquisas referentes à socialização organizacional são constituídas por diferentes perspectivas teóricas e se dividem em três abordagens distintas: desenvolvimentista, táticas de socialização organizacional (TSO) e características individuais (BATISTIC; KASE, 2015).

A abordagem desenvolvimentista de Feldman (1976) propôs um modelo de socialização organizacional que consiste na identificação de três estágios

sequenciais: socialização antecipatória; acomodação e gerenciamento de papéis (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014):

- a) Primeiro estágio: Refere-se ao aprendizado que ocorre antes do ingresso à organização através das buscas que o indivíduo faz sobre informações da organização e seu possível trabalho.
- b) Segundo estágio: Início das atividades na organização e momento de desenvolver as habilidades necessárias para executar as tarefas do cargo e também se ambientar à cultura organizacional, entendendo o que a organização espera deles.
- c) Terceiro estágio: Etapa de resolução de conflitos entre seu trabalho no grupo institucional e seu trabalho em outros grupos extraorganizacionais. Neste estágio as variáveis estão relacionadas aos resultados de satisfação geral, mútua influência (indivíduo/organização) e motivação para a tarefa e envolvimento com a organização.

Robbins (2005) denomina essas fases como pré-chegada, encontro e metamorfose. De acordo com Feldman (1976 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2014), no primeiro estágio ocorrem duas variáveis: realismo e congruência. A primeira refere-se ao grau das expectativas dos indivíduos em relação à realidade da instituição e a congruência, segunda variável, refere-se ao grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são compatíveis com as exigências e recursos da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

O encontro, segundo estágio, é quando o indivíduo possui os primeiros contatos com a atividade laboral, superiores e colegas de departamento. É a fase do aprimoramento das competências e ambientação à cultura organizacional. Wanous (1992 apud SALVATINO, 2020) resume esse estágio em quatro eventos: iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas; iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais; definição mais evidente do papel do novato na organização; avaliação do progresso do novato na organização.

E o terceiro estágio, a metamorfose, é o momento em que o recém-chegado identifica as mudanças necessárias para se adequar à organização. Esse estágio é considerado completo quando o indivíduo se sente plenamente confortável com o trabalho, com a instituição, equipe de trabalho e compreende todo o sistema organizacional, ou seja, não apenas suas tarefas, mas todas as regras, procedimentos e práticas (ROBBINS, 2005).

A segunda abordagem é de Van Maanen e Schein (1979) que estabelece um modelo de seis categorias bipolares de táticas de socialização organizacional (TSO), no qual o enfoque está na atuação da organização para facilitar o ajuste dos recém-admitidos.

A terceira abordagem se concentra no indivíduo e a característica da proatividade do socializado ganhou força nesse prisma de estudo (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Cada abordagem possui interesses específicos de pesquisas correspondendo a diversas variáveis de estudo. Na década de 80, as TSO de Van Maanen e Schein (1979) se tornaram destaque e base dominante para outras pesquisas demonstrando a influência dessas práticas na redução da incerteza, satisfação, compromisso organizacional, expectativas, aprendizagem, clareza de papel, domínio de tarefas e integração social (ALLEN, 2006). Ainda nesse período, Reichers (1987) explora os fatores da interação social como fundamentos teóricos do processo de socialização organizacional (BATISTIC; KASE, 2015).

Na década de 90, os estudos se concentraram na proatividade do indivíduo e na redução da incerteza por meio da busca de informações. Esta perspectiva volta-se ao processo cognitivo dos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca ativa de informações pelos indivíduos (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Morrison (1993) identificou que o processo de socialização não é afetado apenas pelas ações organizacionais, mas também pela iniciativa dos ingressantes em buscar feedback e orientações sobre o trabalho a fim de reduzir a ansiedade e incerteza.

Um dos trabalhos que ganhou notoriedade com foco no conteúdo e nas informações foi a de Chao (*et al.*, 1994) com seis dimensões de domínio: proficiência de desempenho; pessoas; políticas; história; linguagem; objetivos e valores organizacionais. Por meio do estudo empírico longitudinal constataram que,

geralmente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais são mais produtivas e satisfeitas, mais envolvidas com as carreiras e um senso de identidade mais definido do que aquelas que não foram integradas (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Próximo da década de 2000, o campo de socialização organizacional toma proporções mais amplas com uma compreensão geral sobre o tema (BAUER *et al.*, 2007). Nesse momento o processo de socialização organizacional surge com uma perspectiva de rede e a influência do contexto, das interações e dos agentes sociais ganha atenção nos estudos (BATISTIC; KASE, 2015).

Conceituada como tendência integradora, Borges e Albuquerque (2014) consideram esse enfoque como a quarta abordagem teórica dessa temática. Vários estudos desenvolveram teorias de socialização integradas com articulação entre as ações organizacionais, proatividade dos indivíduos e resultados do processo, ou seja, a relação entre variáveis individuais (psicológicas) e do contexto organizacional (sociais).

Nesta direção, o Modelo dos Múltiplos Domínios e Processos Contínuos de Taormina (1997) compreende quatro domínios (Quadro 1): Treinamento, Compreensão, Suporte dos colegas de trabalho e Perspectivas Futuras. Para o autor, os domínios se desenvolvem ao longo do tempo de forma contínua, concomitante e sobreposta; sendo assim, determinado conhecimento pode estar presente em mais de uma dimensão e cada uma delas inclui as perspectivas do conteúdo e do processo (de aprendizagem).

Cada domínio é compreendido como um “reino conceitual” em que cada “reino” possui fatores de pesquisas anteriores. As dimensões estudadas por Chao (*et al.*, 1994), por exemplo, se encaixam em um ou em outro domínio: *proficiência de desempenho* está no domínio de Treinamento; *idioma, objetivo e valores, história e política* estão no domínio de Compreensão e *pessoas* estão no domínio de Suporte de Colegas.

Desse modo, a denominação das tendências integradoras reflete a articulação das contribuições dos enfoques anteriores, tais como as táticas organizacionais, desenvolvimentistas e das informações e conteúdo.

Quadro 1 – Os domínios da socialização organizacional

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Treinamento</b>          | Ato, processo ou método pelo qual se adquire qualquer tipo de habilidade necessária para realizar um trabalho específico.  |
| <b>Compreensão</b>          | Extensão na qual um empregado compreende e aplica o conhecimento sobre sua tarefa, sobre a organização, as pessoas e a cultura.  |
| <b>Suporte de Colegas</b>   | Sustentação emocional, moral ou instrumental que é proporcionada, sem compensação financeira, por outros funcionários na organização, com o objetivo de aliviar a ansiedade, o medo ou a dúvida. |
| <b>Perspectivas Futuras</b> | Medida na qual um empregado antecipa as possibilidades de uma carreira compensatória dentro da organização.  |

Fonte: Taormina (1997)

Conforme Figura 1, o Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional de Saks e Ashforth (1997) também reuniu várias perspectivas teóricas e trouxe uma análise integrada com foco na informação e aprendizagem demonstrando que a socialização organizacional é principalmente um processo de aprendizado.

O Modelo abrange diversos fatores contextuais que agem na socialização e se classificam em: extraorganizacional (cultura nacional, leis, regulamentos, etc.); organizacionais (estratégia e estrutura) e níveis de trabalho ou função. Cada contexto influencia os fatores de socialização organizacional (organizacional, grupal e individual).

O *fator de socialização organizacional* inclui táticas de socialização organizacional, programas de orientação, treinamento e tutoria; o *fator de socialização de grupo* inclui táticas de socialização coletivas, apoio social e aprendizagem social. O *fator de socialização organizacional individual* inclui várias formas de proatividade (busca de informações, construção de relacionamentos e autogestão).

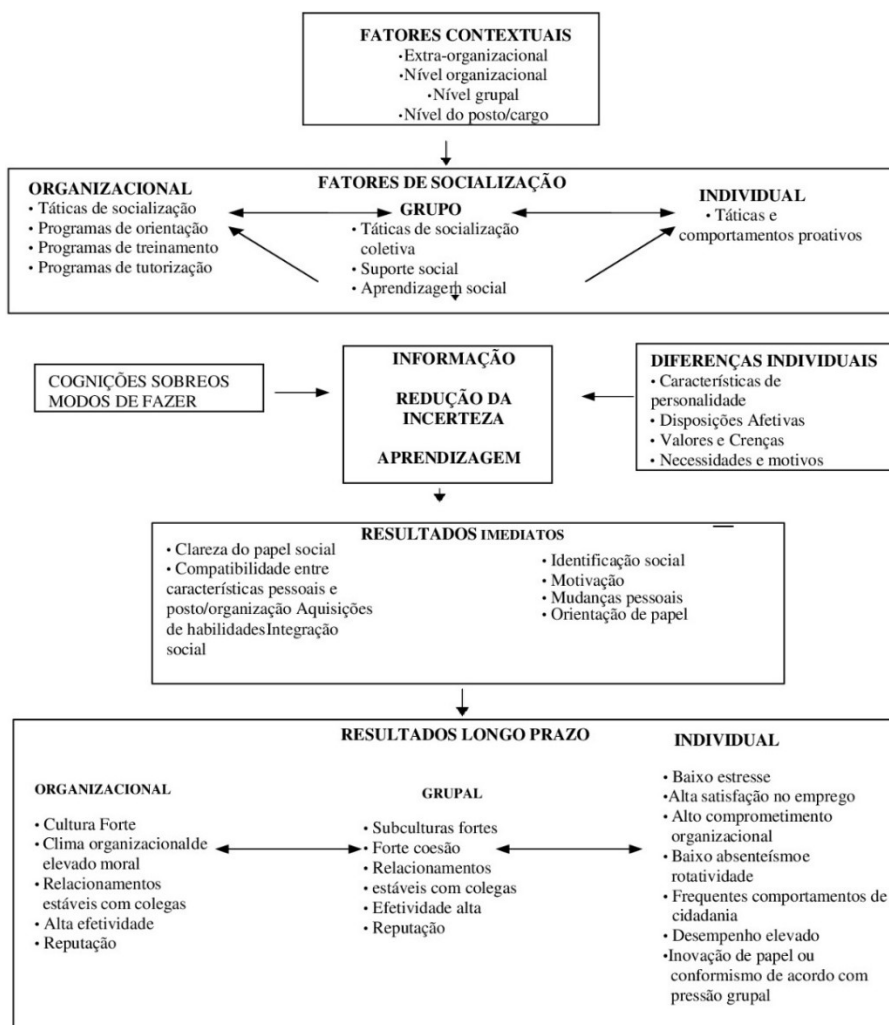
Esses fatores de socialização (organizacional, grupal e individual) são admitidos em uma concepção de construção de sentidos mediada pelas diferenças individuais que afetam um ao outro. Borges e Albuquerque (2014) esclarecem que eles relacionam interpretação e atitude dos envolvidos (indivíduos, grupo e organização) no processo. Isso significa que os fatores de socialização organizacional podem influenciar as variáveis de distinções individuais (autoeficácia, autoestima,

tolerância à ambiguidade, automonitoramento, desejo de controle e necessidades de realização e afiliação) e estas podem influenciar as táticas e comportamentos proativos dos iniciantes. Ou ainda, as diferenças individuais podem reduzir os efeitos dos fatores de socialização sobre a informação e a aprendizagem, e os efeitos destas nos resultados imediatos.

De acordo com os autores, ainda, as distinções individuais podem influenciar pontualmente as compreensões sobre as práticas e a aprendizagem. Tanto os fatores de socialização quanto a aprendizagem sobre as práticas irão afetar diretamente a aquisição de informação, que, por sua vez, promove a redução de incertezas e o entendimento em diversos campos de conteúdo, reproduzindo resultados como: clareza do papel social, compatibilidade entre características pessoais e do posto ou da organização, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação, mudanças pessoais e orientação de papel.

Isso atribui à socialização organizacional uma possível não estabilidade nas respostas, mesmo em um cenário com maior controle gerencial e social, confirmando, portanto, que este é um processo multifacetado, pois é humano e também social (CARVALHO; MARQUES; BRITO, 2015).

Figura 1 – Modelo do processo de socialização organizacional multinível



Fonte: Saks e Ashforth (1997a).

As abordagens integradoras prevalecem na literatura sobre socialização organizacional. Todavia, alguns estudiosos se concentram em um ou outro fator com o objetivo de estudá-lo mais profundamente (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

As pesquisas sobre táticas de socialização organizacional (TSO) têm demonstrado resultados importantes no processo de ajuste do recém-chegado como a redução da incerteza, proatividade, clareza de papel, aprendizagem e comprometimento organizacional. Assim como as relações interpessoais e o apoio social têm sido apontados como elementos fundamentais na construção da confiança, desempenho, aceitação social, redução da ansiedade e estresse. Seguindo essa tendência, o presente estudo traz uma análise dos efeitos desses dois fatores que agem no processo de socialização que, de acordo com o Saks e Ashforth (1997), o primeiro se enquadra no contexto organizacional (TSO de Van Maanen e Schein) e o



segundo está inserido no contexto em nível grupal (relações interpessoais e apoio social).

## **2.2 Táticas de Socialização Organizacional (TSO)**

Uma das abordagens mais estudadas na literatura de socialização e ainda presente em muitas pesquisas atuais refere-se às táticas de socialização organizacional de Van Maanen e Schein (1979).

Conforme apresentado no Quadro 2, as TSO correspondem a seis categorias bipolares (coletiva x individual, formal x informal, sequencial x aleatória, fixa x variável, serial x isolada ou investimento x alienação) de ações organizacionais que visam facilitar o processo de socialização e ajudar na redução da ansiedade, incerteza e estresse dos recém-chegados (KLEIN; HEUSER, 2015; BRAVO *et al.*, 2003; SAKS; ASHFORT, 1997).

As TSO são as informações e referências que podem ser aplicadas com o profissional recém-contratado durante a transição de um papel inicial na organização para o de um profissional adaptado e membro do grupo de trabalho. De acordo com os autores, representam o lado estrutural da socialização organizacional. As seis categorias (Quadro 2) não são exclusivas e podem ser aplicadas de formas combinadas de acordo com a estratégia e decisão da gestão de cada organização. (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

As pesquisas apontam que as TSO estão associadas a níveis mais altos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (JONES, 1986; SAKS; ASHFORT, 1997; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Além disso, contribuem para a aprendizagem organizacional, aculturação, domínios de tarefas e integração social (MORRISON, 1993, FILSTAD, 2011). Essas táticas podem ser utilizadas tanto para recém-contratados como também para indivíduos incorporados a uma nova equipe, em situação de *job rotation* ou promoção (BATISTIC, 2018).

Quadro 2 – Táticas de Socialização Organizacional de Van Maanen e Schein

| <b>Táticas Institucionalizadas</b>  | <b>Táticas Individualizadas</b>  |
|---|--|
| <p><b>Coletivo</b><br/>Novos membros participam de experiências comuns de aprendizagem (socialização coletiva)</p>                      | <p><b>Individual</b><br/>Socialização individual voltada para as especificidades da função que o indivíduo vai exercer</p>       |
| <p><b>Formal</b><br/>A socialização que acontece é realizada de forma sistematizada longe dos outros membros da organização</p>         | <p><b>Informal</b><br/>A aprendizagem acontece principalmente através das interações sociais entre os membros da organização</p> |
| <p><b>Sequencial</b><br/>Progressão de atividades em estágio sequencial</p>   | <p><b>Aleatório</b><br/>Não existe um roteiro pré-definido pela organização para a socialização</p>                              |
| <p><b>Fixo</b><br/>A duração do processo de socialização neste caso é pré-determinada</p>   | <p><b>Variável</b><br/>O cronograma não é previamente estabelecido pela organização</p>  |
| <p><b>Serial</b><br/>Quando os membros experientes servem de modelo para os novatos</p>   | <p><b>Isolada</b><br/>O novo integrante desenvolve sozinho o processo de aprendizagem</p>  |
| <p><b>Investimento</b><br/>Conteúdo da socialização no reforço aos conhecimentos e habilidades que os novos funcionários já possuem</p> | <p><b>Alienação</b><br/>Tem como objetivo alterar certas características do indivíduo para que se adeque à organização</p>       |

Fonte: Adaptado de Van Maanen e Schein (1979)

Na definição de Jones (1986), as táticas coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e investimento constituem uma abordagem de socialização institucionalizada que buscam como principal vantagem motivar e encorajar os recém-contratados a aceitar os papéis predefinidos na organização. Além disso, fornecem uma experiência estruturada que pode reduzir as incertezas percebidas ao longo da adaptação. Enquanto isso, as táticas individual, informal, aleatória, variável, isolada e alienação formaram uma abordagem de socialização individualizada e podem estimular o novo indivíduo organizacional ao questionamento e a formatar suas próprias percepções para se encaixar na função para a qual foi contratado.

O autor ainda observou que as dimensões coletiva *versus* individual referem-se ao contexto onde se realiza a socialização; sequencial *versus* aleatória e fixo *versus* variável correspondem ao conteúdo da informação e, serial *versus* disjuntiva e investimento *versus* alienação correspondem aos aspectos sociais de interações entre indivíduos e superiores.

Jones (1986) investigou as convergências entre as dimensões das táticas e a orientação para papéis de inovação e descobriu que as táticas institucionalizadas são negativamente relacionadas à inovação, enquanto que as individualizadas estão positivamente correlacionadas.

Alguns estudos demonstraram nos resultados de aprendizagem que as TSO aumentaram a compreensão do iniciante em relação ao seu papel na instituição, dados da organização, fontes interpessoais e elementos sociais de seu ambiente (KLEIN; HEUSER, 2015). Em outras pesquisas constatou-se que as táticas organizacionais auxiliam na construção das competências e confiança no desempenho das funções (SAKS; GRUMAN, 2011; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014).

E, ainda, auxiliam na redução da incerteza, visto que o período de socialização se torna mais previsível e menos incerto, e ainda, a compreensão de cada domínio das táticas (contexto, conteúdo e aspectos sociais) desenvolve a confiança dos iniciantes (JONES, 1986; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014; BAUER *et al.*, 2007; SAKS; UGGERSLEV; FASSINA, 2007). Quando as TSO reduzem a incerteza do recém-chegado sobre seu futuro e fornecem uma definição da realidade organizacional fomentam um clima social e de desenvolvimento positivo (BRAVO *et al.*, 2003). Como Saks e Ashforth (1997, p. 236) observaram, “A incerteza é reduzida por meio de informações fornecidas por meio de vários canais de comunicação, notadamente interações sociais com superiores e colegas”.

As relações interpessoais são apresentadas nas análises sobre táticas de socialização organizacional como veículo importante para a construção do vínculo psicológico e compromisso com a instituição. Essas relações podem ajudar na socialização dos recém-chegados, servindo como meio de informação, aconselhamento, apoio social e redução do estresse (GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000).

Gruman, Saks e Zweig (2006) apontaram que indivíduos que constroem relacionamentos com superiores e *networking* apresentam maior índice de proatividade e autoeficácia, e, ainda, que as táticas formalizadas e estruturadas proporcionam mais espaço para esse comportamento que táticas individualizadas.

Já os estudos Griffin, Colella e Goparaju (2000) analisaram a articulação entre as TSO e a proatividade dos recém-chegados baseada nas classificações do contexto, conteúdo e aspectos sociais de Jones (1986). Nas três classificações a proatividade do indivíduo é fortemente relacionada ao resultado da socialização quando as táticas organizacionais forem mais individualizadas, ou seja, a busca de informação por meio de colegas e supervisores, tutorização informal, construção de relações com colegas e superiores e envolvimento em atividades associadas (extras à tarefa) acontecem com mais frequência.

As relações sociais com outros membros da organização geram interações de confiança que contribuem para o desempenho individual e institucional (LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014). Em contextos complexos como o de organizações a confiança é um vetor determinante dado a incerteza inerente da função gerencial e a necessidade de um ajuste mútuo entre superiores e colaboradores (MCALLISTER, 1995).

McAllister (1995) esclareceu que a confiança se desenvolve de duas maneiras no relacionamento humano: confiança baseada na cognição e no afeto. A confiança apoiada na cognição é de natureza racional e considerada mais superficial que avalia característica da outra parte como integridade, competência, honestidade e confiabilidade. Nas relações de trabalho é necessária a confiança baseada na cognição para que se evolua para uma confiança baseada no afeto, ou seja, as expectativas básicas de confiabilidade devem ser atendidas para que se crie um relacionamento baseado no afeto.

A confiança baseada no afeto é de natureza relacional e refere-se ao vínculo emocional entre os indivíduos e apoiado no cuidado recíproco, consideração e preocupação. É uma interação evidenciada pela empatia e considerada uma importante forma de confiança que traz resultados positivos (MCALLISTER, 1995; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014). Alguns estudos demonstraram que a relação de confiança afetiva entre iniciantes e agentes organizacionais podem trazer maior comprometimento organizacional e construir um afeto mais amplo que se estende ao contexto global da instituição e não apenas aos agentes envolvidos nas relações sociais (MCALLISTER, 1995; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014; GRANT; ASHFORD, 2008).

As táticas organizacionais fornecem a oportunidade de conexão e interação entre iniciantes, colegas de trabalho e superiores de modo a construir relações baseadas em afeto e provoca um ambiente de redução das incertezas: “A incerteza é reduzida por meio de informações fornecidas por meio de vários canais de comunicação, notadamente interações sociais com superiores e pares” (SAKS; ASHFORTH, 1997, p. 236). Táticas coletivas e formais são espaços oportunos de troca social e são mais favoráveis para desenvolver o engajamento do indivíduo para comportamentos proativos e de aceitação (FANG; DUFFY; SHAW, 2011).

A pesquisa de Filstad (2011) demonstrou que as táticas com enfoque em conteúdo e contexto não tiveram uma relação significativa com o comprometimento organizacional afetivo, ao passo que a dimensão social está associada a uma série de efeitos positivos a essa variável demonstrando ser um fator crítico na socialização dos novatos.

Outro estudo de Saks e Ashforth (1997) examinou as ligações entre as TSO, a aquisição de informação por parte dos indivíduos e os resultados da socialização. As conclusões foram de que as táticas organizacionais estavam positivamente relacionadas à frequência de aquisição de informação dos iniciantes e relativamente interferiram nas relações entre táticas e satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenções de deixar o emprego, domínio da tarefa e ansiedade.

Tais respostas ratificam a ideia de que táticas organizacionais condicionam os iniciantes por meio de processos de aquisição de informação e que os mecanismos de informação derivam, parcialmente, do *feedback* e dos colegas de trabalho e supervisores.

Dessa forma, a pesquisa de Saks e Ashforth (1997) propõe que as táticas orientadas aos elementos mais sociais e interpessoais, bem como aos aspectos contextuais (coletivas) são mais relevantes para a aquisição de informação por parte dos indivíduos, e afirmam que as ações das organizações para socializar os novatos se encontram relacionadas ao que os novatos fazem por si mesmos em termos de aquisição de informação (SAKS; ASHFORTH, 1997).

As conclusões do estudo de Gruman, Saks e Zweig (2006) também apontaram que táticas formalizadas e estruturadas estimulam maior proatividade dos recém-

chegados do que em práticas mais individualizadas. Nestas, os ingressantes são menos propensos a buscar informações e construir redes de relacionamentos.

Becker (1964 apud Van Maanen; Schein, 1979) argumenta que as táticas coletivas desenvolvem pensamentos e sentimentos de harmonia. Esses espaços coletivos de aprendizagem criam perspectivas culturais que podem ser aplicadas aos problemas comuns do grupo organizacional. Os indivíduos compartilham dificuldades semelhantes, soluções coletivas e manifestam sentimentos de valor às relações sociais (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

As táticas individuais também provocam mudanças nos novos membros, porém de maneira menos homogênea do que as experiências coletivas podem manifestar. E, ainda, esse tipo de estratégia exige um vínculo afetivo intenso entre o mestre e o aprendiz, e, se esse vínculo não for criado, o processo de transição pode ser afetado (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

As TSO de Van Maanen e Schein (1979) também foram analisadas nos estudos de Bauer (*et al.*, 2007) que procurou incorporar os antecedentes e os resultados do ajustamento, gerando o denominado 'Modelo do Ajustamento de Iniciantes durante a Socialização', o qual trata a clareza do papel, autoeficácia e a aceitação social como indicadores-chave do ajustamento. A busca de informação e as táticas organizacionais são apontadas como antecedentes ao ajuste. A satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o desempenho no trabalho, as intenções de permanecer na empresa e a rotatividade são considerados como resultados do ajustamento.

Em tese, os achados do trabalho de Bauer (*et al.*, 2007) mostraram que, em relação aos antecedentes do ajustamento, a busca de informação se relacionou significativamente com a clareza de papel e com a aceitação social, enquanto que as táticas de socialização organizacional se relacionaram aos três tipos de ajustamento considerados. Nos resultados de ajustamento, verificou-se que a aceitação social esteve associada a todos os resultados. A clareza de papel só não apresentou relação com a rotatividade e a autoeficácia se mostrou relacionada ao desempenho, às intenções de permanecer na empresa e à rotatividade.

Na pesquisa longitudinal de Bravo (*et al.*, 2003) foram constatados os efeitos de longo prazo das táticas organizacionais e da qualidade das relações sociais entre

os iniciantes e supervisores. Os resultados demonstraram uma contribuição na compreensão do papel organizacional e um estímulo à proatividade.

As táticas fixas, apoiadas em um cronograma pré-determinado, apresentaram uma diminuição do estresse relacionado à compreensão do papel e, associadas à colaboração de superiores e colegas de trabalho, contribuem para o iniciante tomar atitudes para o próprio desenvolvimento e ajuste, enquanto que táticas em série com a presença de agentes sociais mais experientes permitem a construção de redes positivas de relacionamentos.

Em suma, constata-se nos estudos apresentados que as táticas organizacionais proporcionam importantes resultados na socialização do iniciante. Além disso, impulsionam espaços frutíferos de interações sociais com resultados positivos ao comprometimento organizacional, satisfação, clareza de papel e sentimento de pertencimento ao grupo e organização. Essas análises representam contribuições importantes para os estudos sobre essa temática, visto que apresentam a responsabilidade das organizações, grupos de trabalhos, superiores e indivíduos no processo de ajuste.

### **2.3 A influência das relações interpessoais**

Baumeister e Leary (1995) esclarecem que o pertencimento é uma necessidade básica dos seres humanos que os impulsionam a procurar por relações sociais intensas e positivas. De acordo com os autores, tal carência é essencial para uma vida saudável e a impossibilidade de atendê-la pode ocasionar consequências negativas tanto psicológicas quanto fisiológicas.

Muitos estudiosos da socialização organizacional identificaram que a forma de aprendizado dos recém-chegados está, de muitas maneiras, relacionada às interações sociais com outros agentes da instituição. Dessa forma, a rede social desempenha um papel importante no ajuste do novato (JOKISAARI, 2013). As relações interpessoais podem construir ingredientes importantes para o ajuste do novo membro, como a criação de laços fortes de relacionamento aumentando a troca social e o compartilhamento de recursos entre os indivíduos, bem como o compromisso e a reciprocidade mútua (JOKISAARI, 2013).

No contexto organizacional, os agentes sociais são os membros que colaboram com a socialização dos iniciantes fornecendo “informações, *feedback*, modelos de comportamento, redes sociais de relacionamentos e suporte, bem como acesso a redes mais amplas e recursos relevantes para o trabalho” (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006, p. 495).

Supervisores, gerentes, colegas de trabalho, membros da equipe, colegas de outros departamentos são alguns dos agentes encontrados na literatura de socialização organizacional, entretanto, há uma ênfase no papel dos supervisores e gerentes (KLEIN; HEUSER, 2015). Esses agentes possuem certo poder nas organizações que podem afetar significativamente os recém-chegados, além de terem algum domínio sobre fluxo de informações e destinação de recursos (KLEIN; HEUSER, 2015; JOKISAARI, 2013).

Os novos membros institucionais podem dar maior importância a um relacionamento de alta qualidade com seu superior, pois os colegas de trabalho representam um conjunto de indivíduos com laços afetivos heterogêneos e percepções de confiança variadas (LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014).

A interação com colegas de trabalho e supervisores tem se destacado em pesquisas como umas das principais práticas que ajudam o recém-chegado. O apoio social desses agentes institucionais está relacionado a uma série de resultados positivos: fornece incentivo, *feedback* positivo, auxilia na ansiedade, estresse e colabora no cumprimento de metas (TAORMINA, 1997). O suporte do gerente amorteceria os efeitos negativos da demanda de trabalho e os relacionamentos construídos no ambiente laboral fornecem ajuda emocional e aconselhamentos que auxiliam na autoestima do recém-chegado e configuram fontes valiosas de informações que aumentam a eficiência (SAKS, GRUMAN, 2011).

Pesquisas demonstraram que quando há a identificação do indivíduo com o grupo social, ele se torna mais comprometido com a equipe, internaliza valores, normas, cultura e a probabilidade de abandono é menor (SMITH *et al.*, 2012).

O apoio organizacional é relacionado ao suporte que os recém-chegados recebem dos agentes sociais no momento da socialização e essa interação é considerada fator importante para criação de novos conhecimentos e aumento da



motivação. Esse ambiente de assistência estimula a cooperação entre os membros e aprimora o espaço de trabalho em equipe e comunicação. Além disso, as relações interpessoais também estão associadas à inovação, visto que novas ideias e conceitos surgem das atividades grupais e as interações permitem a troca de experiências e opiniões resultando em inovações (ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2017).

Segundo Reichers (1987), as práticas de construção de sentido se dão por meio de interações. Na sua ótica, a formação da identidade situacional e a construção de sentido a respeito de eventos, práticas e procedimentos organizacionais seriam efetivas mais rapidamente se os recém-chegados se envolvessem em interações simbólicas com os outros membros da organização, ou seja, interações significativas de modo que sua identidade se torne um reflexo das atitudes dos outros.

Qualquer forma de interação interpessoal pode ser considerada uma interação simbólica se a interação cria um significado ou entendimento comum entre as duas partes. Assim, uma simples troca de saudações pode ser uma interação simbólica se, por exemplo, ambas as pessoas entendem que a troca significa que estão em um bom relacionamento (REICHERS, 1987).

Desse ponto de vista, conforme Jones (1986), a natureza e a qualidade das interações entre iniciantes e membros mais experientes seriam os maiores determinantes do sucesso no estágio de ajustamento.

Os líderes, supervisores ou gerentes são considerados conexões importantes para uma socialização bem sucedida, dado que a assistência desses agentes sociais colabora com o desenvolvimento da resiliência dos novatos para superarem contratemplos e dificuldades (SAKS, GRUMAN, 2011; JOKISAARI, 2013; CHEN; ELDRIDGE, 2011).

Bauer e Green (1998) avaliaram hipóteses que podem ser influenciadas pelo comportamento desses gestores. A primeira apresentou que os esclarecimentos dos gerentes auxiliam na clareza de papel e na eficácia do desempenho dos novatos. A segunda hipótese constatou que o apoio do gerente teve um impacto significativo no sentimento de aceitação dos novos membros, e essa acomodação social impacta a satisfação e o compromisso organizacional.

Sluss e Thompson (2012) denominam a relação do recém-chegado e supervisor como “intercâmbio social” e consideram essa conexão um forte canal de aprendizagem e ajuste do indivíduo ao contexto organizacional. O supervisor, chefe ou gerente tem um papel relevante e fornece recursos tangíveis e intangíveis que promovem a reciprocidade e, portanto, se tornam um importante intérprete de conhecimento para aprender sobre o novo ambiente. Diante disso, os autores se baseiam na tática em série de Van Maanen e Schein (1979) em que o recém-chegado é orientado por um membro experiente e apresentam uma extensão dessa prática organizacional com foco no supervisor imediato como o instrutor, instituindo, portanto, as “táticas de socialização de supervisão”. O supervisor como orientador mostrou resultado positivo com a percepção do novato e contribuiu nas variáveis de identificação, ajuste e satisfação.

Nos estudos de Korte, Brunhaver e Sheppard (2015) com engenheiros recém-formados e recém-contratados, os iniciantes mais satisfeitos e produtivos eram aqueles que mantinham frequentes interações e de alta qualidade com gerentes e colegas de trabalho, enquanto que os outros que não participaram de relações de alta qualidade demonstraram maior ansiedade, frustração e insatisfação. A ausência de interações entre os iniciantes e gerentes ocasionou más interpretações e desalinhamento das expectativas de ambas as partes. Diante disso, os autores relataram a importância da qualidade nas relações sociais entre os iniciantes e os *insiders* para um processo de socialização bem sucedido.

Os autores destacaram, também, a relevância dos superiores promoverem *feedback*, pois esse recurso diminui a ansiedade e viabiliza a compreensão do novo membro diante das situações e experiências que podem encontrar no novo local de trabalho.

A ansiedade social gerada no ambiente de trabalho é negativamente relacionada à busca de informações por colegas de trabalho, uma vez que os recém-chegados buscam orientações com agentes mais próximos (NIFADKAR; BAUER, 2016). Além disso, a ansiedade pode implicar no engajamento ao comportamento proativo, uma vez que a busca por informações e esclarecimentos exige um contexto seguro para os iniciantes (NIFADKAR; BAUER, 2016; BAUER *et al.*, 2007).

As informações e recursos derivados dos agentes organizacionais também são descritos na literatura de socialização organizacional como capital social. Para Fang, Duffy e Shaw (2011) o capital social permite que as pessoas alcancem os resultados desejados, facilitando o fluxo de informações, exercendo influência, construindo credenciais sociais e reforçando a identidade e reconhecimento no ambiente organizacional. O sucesso na carreira, variável analisada pelos autores, também é influenciado pelo capital social e se refere ao trabalho positivo acumulado e resultados psicológicos como satisfação no trabalho e redes de relacionamentos de alta qualidade.

No estudo de Kort e Lin (2013) a definição do capital social foi baseada no trabalho de Nahapiet e Ghoshal (1998) no qual o caracterizam em três dimensões: estrutural, relacional e cognitiva. A dimensão relacional concentra-se na confiança, normas, obrigações, identidade, inclusão e afeto. A dimensão cognitiva enfatiza o valor da linguagem, significados e narrativas para alcançar objetivos compartilhados, e a estrutural refere-se às características e benefícios de diferentes posições de rede. Essas dimensões apresentam a relevância do envolvimento do grupo de trabalho para apoiar o novo membro e, de acordo com os resultados do estudo, os relacionamentos têm uma grande influência sobre o que eles podem fazer (desempenho) e como se sentem (satisfação) em relação à organização.

No guia que Tayla Bauer (2010) produziu para a Society of Human Resources Management (SHRM) sugerindo uma boa estratégia de *onboarding*, a Conexão se destacou como elemento essencial e de forte impacto no resultado da socialização, pois interfere diretamente em pontos importantes de uma organização: performance do novo contratado, satisfação no novo emprego, comprometimento organizacional, indicação de novos funcionários, intenção de ficar na organização e *turnover*.

A socialização organizacional, portanto, é um processo multifacetado que vai além do “aprender as normas e tarefas do trabalho”. É um processo que envolve diferentes conjuntos de expectativas, e, subestimar a influência das relações interpessoais, que contribuem para o ajuste do novato, pode levar a interpretações erradas e taxas de fracassos mais altas do que o necessário (KORTE; BRUNHAVER; SHEPPARD, 2015).

## 2.4 Socialização como criação do conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Nonaka e Takeuchi (1995) analisam que o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos e está essencialmente relacionado à ação, à atitude e a uma intenção específica.

A gestão do conhecimento nas organizações refere-se à identificação do conhecimento coletivo para aumentar a capacidade de inovação da empresa (ALAVI; LEIDNER, 2001). Para Almeida, Freitas e Souza (2011) refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito institucional. Três fatores principais são destacados nas pesquisas para a gestão do conhecimento nesse contexto. O primeiro é o facilitador que são os mecanismos organizacionais para promover, criar e compartilhar o conhecimento. O segundo são os processos que correspondem às atividades de gestão do conhecimento que podem ser ações estruturadas para armazenamento e compartilhamento de informações; o terceiro, e último, é o desempenho organizacional que é medido pela aprendizagem organizacional ou qualquer outro benefício financeiro na gestão do conhecimento (LEE; CHOI, 2003).

A GC é dividida em quatro processos básicos: criação, armazenamento, transferência e aplicação (ALAVI; LEIDNER, 2001). Neste tópico o foco está no processo de criação que é gerenciado por uma dimensão que corresponde à distinção entre dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O primeiro corresponde ao conhecimento pessoal enraizado na ação, compromisso e envolvimento de determinado contexto, portanto é difícil de ser formulado e comunicado. Enquanto que o conhecimento explícito é formalmente partilhado, sistemático e as organizações conseguem armazená-lo. Pode ser expresso em palavras, números e compartilhados nas formas de dados, fórmulas científicas, especificações e manuais (NONAKA, 1994).

No ambiente organizacional a criação do conhecimento envolve a interação contínua das dimensões tácitas e explícitas do conhecimento em níveis individuais,

grupais e organizacionais (ALAVI; LEIDNER, 2001) que podem ser explorados em quatro modos de atividades interligadas de acordo com o modelo SECI (Figura 2) de Nonaka e Takeuchi (1995):

- a) De conhecimento tácito em conhecimento tácito, intitulado Socialização;
- b) De conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado Externalização;
- c) De conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou Combinação;
- d) De conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou Internalização.

Figura 2 – Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1995)

O processo de *socialização* inclui o compartilhamento de experiências através de observação, encontros ou diálogos informais, ou seja, é a conversão do conhecimento tácito para um novo conhecimento tácito por meio de interações sociais entre membros. A *externalização* é um método de coordenação e organização do conhecimento tácito em conceitos explícitos, metáforas, analogias, hipóteses e modelos e é estimulado pelo diálogo e pela reflexão entre duas pessoas, grupo e/ou coletividade. A *combinação* sistematiza o conhecimento explícito. Esse tipo de conversão de conhecimento acontece em reuniões, documentos, manuais, livros, etc. A *internalização* é o processo de incorporação do conhecimento explícito no

conhecimento tácito ocasionando uma metamorfose e aprimoramento das práticas individuais, grupais e coletivas. (NONAKA, 1994; LEE; CHOI, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tácito do indivíduo representa a estrutura para a criação do conhecimento organizacional. Por isso o conhecimento organizacional é um processo em espiral que se edifica do nível do indivíduo e atravessa margens tomando um nível mais amplo na organização e percorre seções, departamentos e divisões (NONAKA, TAKEUCHI, 1995).

Quando a maioria dos membros da organização compartilha um modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional. A cultura organizacional é reconhecida como uma variável facilitadora na gestão do conhecimento, desse modo, as organizações devem buscar uma cultura apropriada que incentive o compartilhamento e criação do saber em um ambiente colaborativo. A cultura colaborativa aumenta a troca de conhecimento e promove a redução do medo, estreita as diferenças individuais e produz uma comunicação de apoio e reflexão (LEE; CHOI, 2003).

A cultura direcionada para o conhecimento; infraestrutura técnica e organizacional; suporte da alta gerência; orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivadores não triviais e múltiplos canais para a transferência do conhecimento são alguns dos aspectos frequentes em propostas bem sucedidas de gestão do conhecimento nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1995) reiteram que reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento. O contato entre as pessoas estimula um ambiente de aprendizado diário e contínuo, por isso, é relevante o papel da equipe no processo da aprendizagem organizacional. Uma equipe alinhada proporciona unicidade de direção, harmoniza a energia dos indivíduos e estabelece um padrão de aprendizagem conjunta da organização.

Destarte, a socialização organizacional, como estratégia de aprendizagem organizacional e disseminação do conhecimento por meio de interações sociais, se torna uma ferramenta importante para a GC que, como apresentado por Valentim:

O compartilhamento e a socialização de conhecimento geram um ambiente menos conflituoso e competitivo, e o sujeito organizacional passa a ser compreendido como o elemento mais importante para os processos organizacionais, bem como para a própria existência da organização (2016, p. 108).

Entretanto, na Administração Pública a GC tem um propósito mais amplo do que melhorar o desempenho da organização, como é visto nas organizações privadas. Na esfera pública, a gestão do conhecimento cumpre também um importante papel social e democrático, contribuindo para a inserção da sociedade na economia.

## **2.5 A Socialização e a Gestão do Conhecimento no setor público**

O êxito de qualquer sociedade está, em grande parte, no resultado de como seus recursos podem ser empregados. Vários são os fatores que influenciam a qualidade desses recursos, tais como: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Dentre todos esses aspectos, o conhecimento é considerado o mais pertinente, pois é o recurso básico que rege a natureza e o direcionamento das ações. Sem o conhecimento apropriado, as ações terão como base a inabilidade e serão arbitrárias ou sem efetividade (WIIG, 2002).

A Administração Pública, segundo Moraes (2003, p. 310 apud COSTIN, 2010), pode ser objetivamente descrita como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar interesses coletivos” como saúde, educação ou proteção à infância e, subjetivamente, como “o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

A Administração Pública é relevante, complexa e seu impacto abrange a maioria dos aspectos da sociedade. A perspectiva e eficiência da gestão pública influencia a cultura, qualidade de vida, sucesso e viabilidade da sociedade (WIIG, 2002).

A pesquisa sobre Administração Pública deve considerar dois aspectos: a esfera governamental e o contexto organizacional. Na perspectiva governamental, as discussões envolvem planejamento, execução e avaliação de políticas públicas. Por outro lado, no âmbito organizacional, as demandas estão diretamente ligadas à gestão de planos, programas, projetos, ações, processos das organizações públicas e,

também, à gestão dos servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 2009; MATIAS PEREIRA, 2011).

O avanço da tecnologia, da informática e da telecomunicação tem alterado a maneira de trabalho do servidor público. Na sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento estão sendo apontados como recursos fundamentais para as organizações se adaptarem ao novo e dinâmico cenário organizacional. De acordo com Schlesinger (*et al.*, 2008), a globalização exige das organizações maior competência para alcançar as metas em um cenário de recursos cada vez mais escassos e de maior complexidade. Para os autores, o recurso crítico de sucesso para empresas públicas e privadas na Sociedade do Conhecimento está no desenvolvimento do capital intelectual das pessoas.

Entretanto, esse aperfeiçoamento deve ser estimulado pelas organizações por meio de ações estratégicas e de uma política de aprendizagem organizacional, pois, conforme Schlesinger (*et al.*, 2008, p. 2), o núcleo vital dos indivíduos como a habilidade de ser simultaneamente operacional, tático e estratégico está aprisionado e condicionado na inflexibilidade, formação tradicional e uma gestão gerencial que limita a criatividade.

Assim, a Administração Pública deve buscar os instrumentos relacionados com a informação, o conhecimento, o talento e a aprendizagem existentes na organização, para, então, possibilitar a criação, transformação e transmissão do conhecimento, de modo que os ativos intangíveis possam ser conduzidos de forma eficiente, ou seja, aprender e estruturar a gestão do conhecimento (JUÁREZ; CERVANTES, 2012).

Oliveira (*et al.*, 2011, p. 11) definem a GC como “um conjunto de processos que visam a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento alinhados com os objetivos de negócio considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização”.

De acordo com Juárez e Cervantes (2012, p. 04), a sociedade busca por mais informação da Administração Pública e faz com que seja relevante instituir outras vias de interação que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento, cujo compromisso deve incorporar, entre outros, os seguintes aspectos: i) a transparência e eficácia na gestão pública; ii) a produtividade nas organizações públicas; iii) a capacitação na formação dos gestores e funcionários



públicos e iv) a melhora e variedade na oferta de serviços públicos de qualidade. Os autores ainda reafirmam que “a gestão do conhecimento resulta numa ferramenta de grande transcendência para as organizações públicas, cujo maior capital reside nas pessoas que a integram e nos conhecimentos, tanto fáticos como procedimentais”.

Para Angelis, há três importantes motivos para as organizações públicas introduzirem a GC:

Em primeiro lugar, as organizações estão enfrentando ambientes diversos e turbulentos que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender às maiores e diversas necessidades dos cidadãos. Em segundo lugar, com a revolução das TIC e a consolidação do fato de que o conhecimento é o insumo estratégico da produção na Economia do Conhecimento, as competências das pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias. Em terceiro lugar, a exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos tornou-se essencial para a administração pública que busca novos modelos para modernizar a sua gestão (2011, p. 138).

O objetivo básico da GC é aperfeiçoar as práticas organizacionais, reter indivíduos para adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento coletivo com foco em boas tomadas de decisão que afetarão o resultado final. Os pilares da GC estão nas pessoas, cultura, gestão institucional e recursos tecnológicos. Desse modo, introduzir a GC no setor público possibilita converter a informação e o conhecimento em um ativo da gestão administrativa que promove inovação, criatividade, aprendizagem, compartilhamento e produtividade (PARDO *et al.*, 2013).

No entanto, ainda há um grande esforço para incorporar a GC nas organizações públicas, visto que o processo para um sistema de informação vai além da aplicação das TIC's (Tecnologia da Informação e Comunicação). É necessário considerar os fatores sociais, econômicos e políticos que envolvem os contextos organizacionais específicos, visto que gerenciar instituições públicas é frequentemente diferente de administrar uma organização privada, já que as primeiras produzem valores públicos que impactam a toda uma sociedade. Para a implantação da GC no setor público, é importante que essas tecnologias combinem com a transformação organizacional e novas práticas que apontem para um avanço dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

O modo de tratamento nas transformações de políticas organizacionais, comprometimento dos agentes envolvidos na implantação e investimentos são alguns dos desafios da organização pública para a execução de uma política efetiva de GC (SANTOS; BASTOS, 2019).

Helou (2015) baseou-se nos modelos de APO (Asian Productivity Organization) (2009) e MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública) de Batista (2012) e desenvolveu um modelo para avaliar a maturidade da GC em uma organização pública. Para a autora, as nove dimensões (Quadro 3) que compõem esse processo são: liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.

Quadro 3 – Dimensões de Avaliação de Maturidade da GC em Organizações Públicas

| <b>Dimensões</b>               | <b>Detalhamento</b>   |
|--------------------------------|---|
| <b>Liderança</b>               | Avalia se a iniciativa de gestão do conhecimento é estimulada na organização; se é mantido o alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia e aos projetos com a missão e visão da organização; e se são fornecidos suporte e recursos para a realização de projetos de gestão do conhecimento. |
| <b>Pessoas</b>                 | Analisa a permanência de uma cultura de compartilhamento de conhecimento; programas de capacitação e programas de incentivo à participação dos indivíduos na construção do conhecimento.  |
| <b>Processos</b>               | Refere-se ao desenvolvimento do conhecimento e dos processos de conversão, os quais utilizam cinco passos: identificar; criar; armazenar; compartilhar e aplicar o conhecimento   |
| <b>Tecnologia</b>              | Analisa a existência de sistema de TI para suportar unidades da organização; disponibilização das informações; apropriação da TI aos usuários; TI para comunicação, transferência e compartilhamento de conhecimento.   |
| <b>Processo de GC</b>          | Identifica se a organização tem prática sistemática direcionada à gestão do conhecimento, se há um mapa de conhecimento formulado na organização; se são observadas as fases do conhecimento.   |
| <b>Aprendizagem e Inovação</b> | Avaliam se o processo de conhecimento possibilita a aprendizagem e inovação em todos os níveis e áreas da organização. São observadas as ações das chefias em relação à busca de ferramentas e métodos de estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.                |
| <b>Resultados da GC</b>        | Analisa os antecedentes da instituição na elaboração da gestão do conhecimento e se são utilizados parâmetros para avaliar as contribuições da gestão do conhecimento nos resultados da organização.  |
| <b>Cultura Organizacional</b>  | Analisa a cultura do compartilhamento do conhecimento, do trabalho colaborativo e das práticas de participação dos membros organizacionais.   |
| <b>Arcabouço Legal</b>         | Busca identificar se a organização possui orçamento, legalidade e institucionalidade para a realização de práticas coordenadas de GC.   |

Fonte: Helou (2015)

Diante do exposto, a GC envolve dois ativos principais: Pessoas, como seres criativos e portadores de conhecimento e informação; e, conhecimento explícito que levam à investigação e criação, produzindo novos significados e conhecimentos (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

No ambiente da evolução do conhecimento, a TIC proporciona a produção, difusão e utilização de conhecimento em massa. Contudo, no futuro, como mecanismo para construção acelerada de conhecimento, será um recurso cujo impacto neste processo vai diminuir e estabilizar como uma constante. Já Pessoas constituem o único fator para aceleração do desenvolvimento de conhecimento que não é finito e não se torna obsoleto (HELOU, 2015).

Desse modo, a gestão de pessoas deve equiparar-se com as concepções da gestão do conhecimento. Conforme Sousa (*et al.*, 2001, p. 104) destaca: “[...] a Gestão do Conhecimento se relaciona com a Gestão de Pessoas e tal relação gera características específicas nesta última, sem as quais as empresas não conseguem ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional”.

Conforme apresentado no Modelo Multinível da Socialização Organizacional de Saks e Ashforth (1997), a socialização organizacional tem um caráter sistêmico, processual e é influenciado por variáveis contextuais que envolvem ações individuais, organizacionais e grupais. No nível organizacional, os profissionais de gestão de pessoas possuem uma posição estratégica importante para o aprendizado organizacional dos recém-admitidos (SAKS; ASHFORTH, 1997; BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Definida por Taormina (1997) como o processo pelo qual o indivíduo adquire habilidades de trabalho, compreensão organizacional e interações sociais de aprendizagem, a socialização organizacional é uma prática relevante de GC, dado que a GC é uma ação gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de práticas com o propósito de impulsionar o conhecimento organizacional (SOUZA, 2009).

É fundamental nas organizações contemporâneas que os gestores reconheçam cada vez mais as pessoas, pois estas possuem o conhecimento, que é o ativo mais importante no contexto da sociedade da informação.

### 3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo tem a finalidade de expor a classificação do presente estudo e apresentar os métodos adotados para alcançar os objetivos propostos.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A definição da metodologia a ser adotada num trabalho científico está diretamente associada à natureza do problema a ser investigado. Dessa maneira, a presente pesquisa classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativa e quantitativa.

O caráter qualitativo está relacionado à compreensão do fenômeno empírico que é o processo de socialização aplicado pela UFSCar a partir da percepção dos técnico-administrativos do cargo de Assistente em Administração (RICHARDSON *et al.*, 1999; GIL, 2008). Já o componente quantitativo corresponde ao questionário em escala Likert aplicado aos servidores utilizando-se a análise por porcentagem.

Em relação aos objetivos, o estudo é de caráter descritivo por trazer características de uma universidade pública, sua população e contexto. E, ainda, aplicado, pois contribui para o entendimento do atual processo de socialização dos servidores da instituição e colabora com os gestores com informações para futuras tomadas de decisões sobre essa prática de gestão de pessoas (GIL, 2008).

O método aplicado está relacionado com a questão de pesquisa “Como aprimorar o processo de socialização dos servidores da Universidade Federal de São Carlos sob a perspectiva das táticas de socialização organizacional e relações interpessoais?”. Trata-se de uma situação específica: o contexto atual de uma universidade federal pública que possui particularidades que regem a sua existência. E, portanto, considera-se o estudo de caso adequado a este tipo de pesquisa (GIL, 2008). De acordo com Yin (2001), esse método é adequado quando se abordam eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível fazerem-se observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Como procedimentos de coleta de dados são utilizados a observação participante, a pesquisa documental e o questionário. A observação participante relaciona-se à atuação da pesquisadora como servidora da instituição de estudo e o

conhecimento adquirido na experiência vivenciada em seu ingresso como Assistente em Administração no ano de 2016. De acordo com Mead (1934), a observação participante tem o objetivo de promover ao pesquisador a capacidade de compreender a definição do objeto observado como um participante que tanto constitui o sentido da realidade e é, simultaneamente, alterado pela experiência com o evento que se pretende entender. O levantamento documental em razão de ter feito utilização de instrumentos normativos da UFSCar como os relatórios de gestão de 2009 a 2020, regimento geral, estatuto e o PDI de 2018-2022 (Plano de Desenvolvimento Institucional) como forma de conhecer o contexto organizacional da instituição, como descreve o Quadro 4 (VERGARA, 2005). Quanto ao questionário (Apêndice A), foi composto por um conjunto de perguntas direcionadas aos servidores técnico-administrativos do cargo de Assistente em Administração dos Editais Nº 003/2013 e Nº 001/2015 com o propósito de examinar a percepção destes sobre o processo de integração na instituição.

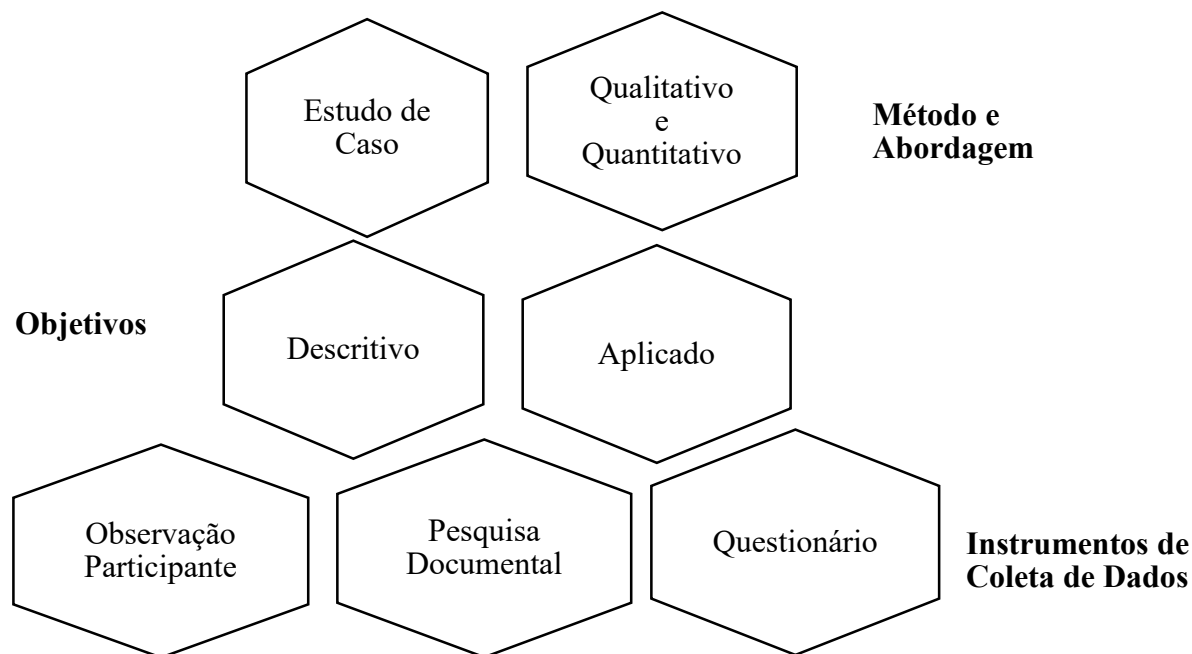
Quadro 4 – Instrumentos de Coleta de Dados e Objetivos Específicos

| Relação entre Objetivos e Instrumentos de Coleta de Dados |  |   |
|---|--|---|
|   | Objetivos  | Instrumentos de Coletas de Dados  |
| Geral   | Colaborar com o aprimoramento do processo de socialização organizacional dos servidores recém-admitidos na Universidade Federal de São Carlos promovida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciado pelas chefias imediatas   | - Observação participante;<br>- Pesquisa Documental;<br>- Questionário              |
| Específicos   | Identificar nos documentos institucionais as iniciativas existentes do processo de socialização promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe)   | - Pesquisa Documental   |
|   | Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, do cargo de Assistente em Administração, referente ao apoio recebido pela instituição, chefia e equipe no processo de socialização;   | - Questionário  |
|   | Propor diretrizes para a realização de um programa de <b>socialização</b> aos técnico-administrativos no cargo de Assistente em Administração baseado nas táticas de socialização organizacional e apoio social dos membros da instituição | - Observação participante<br>- Pesquisa Documental<br>- Resultado dos Questionários |

Fonte: produção da autora, 2021.

De forma sintetizada, a Figura 3 apresenta os diferentes modos de classificação dessa pesquisa.

Figura 3 – Metodologia do Estudo



o

Fonte: Elaboração da autora, 2022.

### 3.1.1 Desenvolvimento do Questionário como Instrumento de Coleta de Dados

O questionário, composto por 10 questões de múltipla escolha e 01 questão aberta, foi criado na Plataforma *Google Forms* e desenhado a partir da Matriz de Amarração (Apêndice B) entre o referencial teórico e objetivos específicos.

A Matriz de Amarração de Mazzon (1981) é o instrumento de análise aplicado na aderência e compatibilidade entre o referencial teórico, os objetivos, as hipóteses de pesquisa e as técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos. Essa ferramenta fornece uma perspectiva sistêmica de visualização da pesquisa, entretanto o emprego desse recurso não deve ser classificado como suficiente para o entendimento do estudo, mas como uma etapa importante que suporta e sintetiza os principais pontos pesquisados (TELLES, 2001).

O instrumento foi estruturado em blocos de questões destinadas a identificar:

1. Perfil do participante (idade; escolaridade; ano de admissão e unidade de lotação);
2. Apoio da Instituição por meio das táticas organizacionais;
3. Apoio social da chefia e equipe de trabalho;
4. Percepção do servidor quanto ao aprimoramento no processo de socialização da UFSCar.

Quadro 5 – Roteiro do questionário

| <b>Tópicos Analisados</b>   | <b>Roteiro</b>               |
|---|------------------------------|
| Informações sociodemográficas   | <b>Pergunta nº 1 à nº 4</b>  |
| Ações da ProGPe para acolher, integrar, apoiar e preparar o recém-contratado para assumir o novo papel organizacional | <b>Pergunta nº5 à nº 7</b>   |
| Ações dos superiores e colegas de trabalho para recepcionar, integrar e auxiliar o novo membro na unidade de lotação  | <b>Pergunta nº 8 à nº 10</b> |
| Solicitar sugestão ao servidor no aprimoramento do processo de socialização da UFSCar                                 | <b>Pergunta nº 11</b>        |

Fonte: produção da autora, 2021.

O instrumento foi enviado aos servidores técnico-administrativos ingressantes entre os anos de 2015 a 2019, período que corresponde aos dois últimos concursos do cargo de Assistente em Administração.

A opção de considerar somente servidores nomeados para cargo de assistente em administração é justificada por se tratar do cargo com maior número de nomeações na categoria de técnico-administrativo e possuir atribuições genéricas. A exigência do cargo é o ensino médio e possibilita a atuação do servidor em diversos ambientes organizacionais.

A estrutura do questionário, bem como o projeto de pesquisa foi submetido ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos) da UFSCar em agosto de 2021 e aprovado no mês de dezembro do mesmo ano com o número CAAE 51683221.0.0000.5504 e parecer 5.121.005.

Antes de enviar o questionário aos sujeitos de pesquisa, foi aplicado um pré-teste a três servidores da amostra com o objetivo de avaliar se a linguagem estava adequada e se as perguntas seriam entendidas pelos respondentes. O resultado do pré-teste mostrou a necessidade de realizar algumas alterações como por exemplo enumerar as questões e ajustar algumas perguntas para tornar mais fácil o entendimento.

O tipo de mensuração escolhida baseou-se na escala Likert com cinco variações: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Não Concordo Nem Discordo; (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente. De acordo com Gil (2008), a escala de Likert pode ser definida como um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a um determinado enunciado.

Os dados coletados das questões fechadas foram tabulados e convertidos em gráficos, cuja apresentação é feita em conjunto com a discussão dos resultados obtidos com o intuito de facilitar a compreensão e melhor fundamentar as conexões entre o aporte teórico e o contexto organizacional observado na pesquisa realizada.

A questão aberta foi analisada através da técnica de análise de conteúdo proposta por Vergara (2005) e, posteriormente, relacionada com os gráficos decorrentes da tabulação das questões fechadas e com o referencial teórico reunido neste trabalho.



## **4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA**

O presente capítulo apresenta a caracterização da instituição estudada e também os resultados obtidos na fase de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos e com o objetivo geral da pesquisa.

Na pesquisa documental, foram examinados o regimento e estatuto da universidade, os relatórios de gestão de 2009 a 2020 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente ao período de 2018 a 2022 com o propósito de identificar as iniciativas existentes do processo de socialização promovidas pela ProGPe (objetivo específico 1).

Após esta fase, apresenta-se a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração nomeados nos Editais Nº 003/2013 e Nº 001/2015 para analisar a percepção destes em relação à condução do processo de socialização sob a variável do apoio social da instituição, superiores e equipe de trabalho (objetivo específico 2).

A interpretação da análise dos resultados teve como base o referencial teórico que serviu de enquadramento a esta investigação.

A partir dos resultados obtidos com a coleta de dados, foi formulada uma proposta com diretrizes para o aprimoramento do programa de socialização organizacional da instituição (objetivo geral e específico 3).

### **4.1 A Instituição – UFSCar**

A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, fundada em 1968, foi a primeira instituição de ensino superior instalada no interior do Estado de São Paulo. A sede está no município de São Carlos e conta atualmente com três outros *campi*: Araras, criado em 1991, Sorocaba, criado em 2005, e Lagoa do Sino, situado no município de Buri, criado em 2012 (UFSCAR, 2020).

De acordo com os "Termos de Referência para o Projeto de Implantação da Universidade Federal de São Carlos", de 23 de junho de 1969, a universidade teve em sua origem a intencionalidade de ser criadora, autônoma, multidisciplinar e com o compromisso de atender as demandas sociais. E, após 50 anos de atuação, a instituição tem se comprometido na missão de atender a essas demandas por meio

de ações como o aumento do número de cursos de graduação e pós-graduação; a adoção de Política de Ações Afirmativas Diversidade e Equidade e a ampliação das ações de assistência estudantil (UFSCAR, 2020).

A internacionalização da instituição também tem sido destacada como um novo direcionador de desenvolvimento. Conforme aponta o relatório de gestão de 2020, o processo de internacionalização evoluiu na graduação, na pós-graduação, como também na pesquisa com a formalização de novos convênios, aumento da mobilidade estudantil e outras ações no ensino e incremento da pesquisa (UFSCAR, 2020).

Destaca-se por estar na 12ª posição entre as melhores universidades do Brasil no Ranking Universitário Folha (RUF) entre os anos de 2018 e 2019, e, segundo o The Latin America University Rankings 2020, a UFSCar é a 15ª universidade mais bem avaliada da América Latina e a 11ª do Brasil (UFSCAR, 2020).

A UFSCar oferece cursos de graduação, pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento, além de diversas atividades de extensão e suas ações são realizadas em conformidade com as diretrizes propostas pelo Ministério da Educação (MEC) para as Instituições Federais de Ensino (IFES). Esse contexto é apresentado no Quadro 6 com os dados do ano de 2020.

Quadro 6 – Atuação da UFSCar

| <b>Graduação</b>             | <b>Pós-Graduação</b>               | <b>Atividades de Extensão</b>  |
|------------------------------|------------------------------------|--|
| <b>65 cursos presenciais</b> | 46 cursos de Mestrado Acadêmico    | 1.242 atividades de extensão   |
| <b>5 cursos à distância</b>  | 13 cursos de Mestrado Profissional | 92 Atividades Curriculares de Integração Ensino Pesquisa e Extensão (ACIEPE's) |
|                              | 32 cursos de Doutorado             |  |

Fonte: UFSCar (2020)

O corpo docente é altamente qualificado, contando com 99,8% de doutores ou mestres, dos quais 95,8% deles desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão em regime de dedicação exclusiva (UFSCAR, 2018).

Os docentes, técnico-administrativos em educação e os alunos compõem a comunidade universitária, conforme descrito na Figura 4:

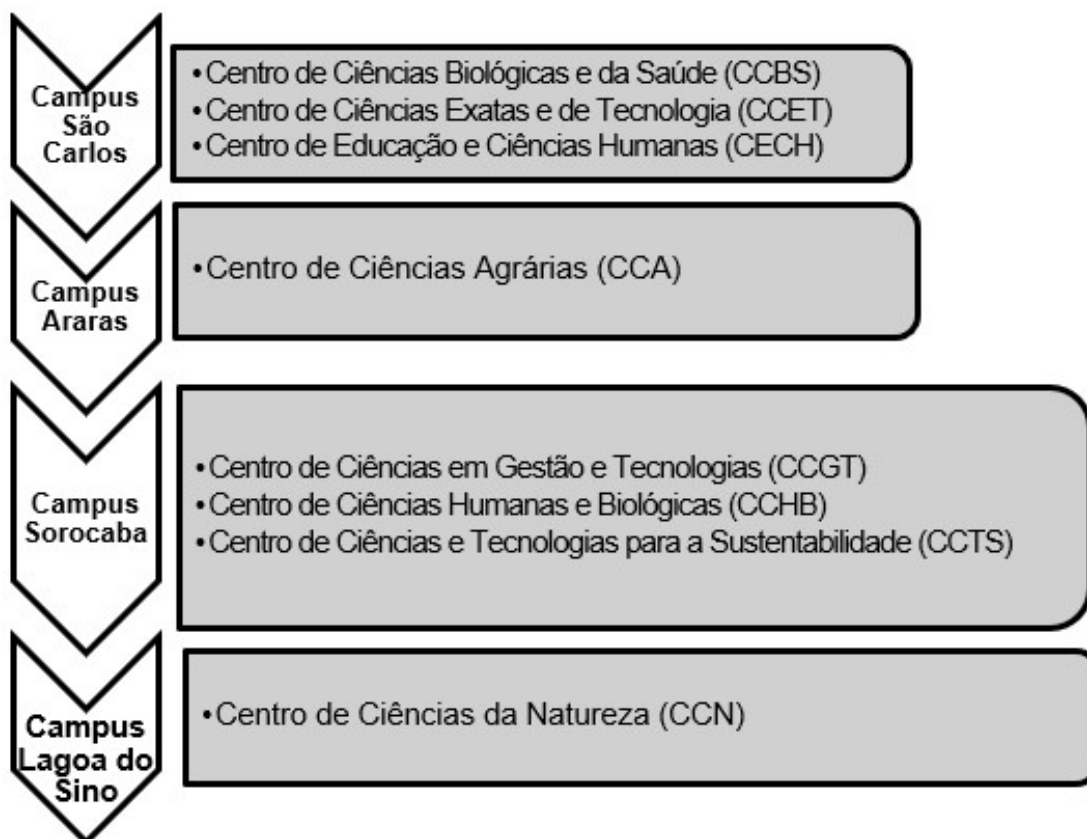
Figura 4 – Comunidade Universitária UFSCar



Fonte: UFSCar (2020)

Atualmente, a UFSCar é composta por 48 departamentos acadêmicos divididos em oito Centros conforme demonstra a Figura 05:

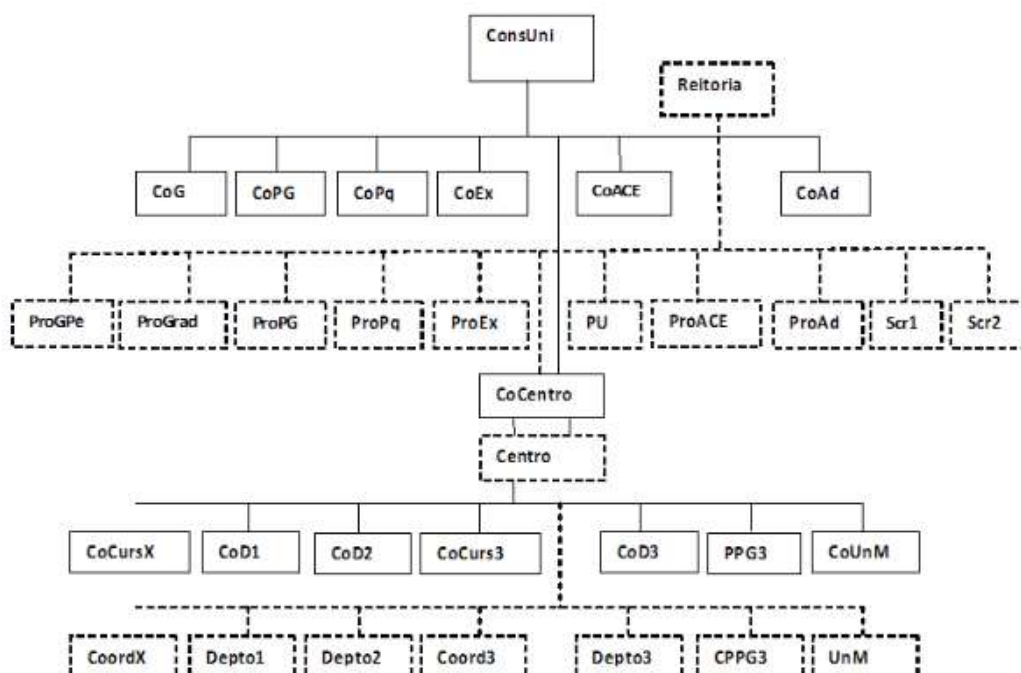
Figura 5 – Descrição dos Centros Acadêmicos UFSCar



Fonte: produção da autora, 2021.

A Figura 6 apresenta o organograma da UFSCar. Atuam em conjunto com o Gabinete da Reitoria as Pró-Reitorias de Administração (ProAd), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), Pró-Reitoria de Graduação (ProGrad), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG), Pró-Reitoria de Pesquisa (ProPq), Pró-Reitoria de Extensão (ProEx) e Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE). Os órgãos deliberativos da universidade são de diferentes níveis da administração. O Conselho Universitário (ConsUni), nível superior máximo, o Conselho de Graduação (CoG), o Conselho de Pós-Graduação (CoPG), o Conselho de Pesquisa (CoPq), o Conselho de Extensão (CoEx), o Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis (CoACE) e o Conselho de Administração (CoAd) constituem o nível superior específico; o Conselho de Centro (CoC) representa o nível setorial; o Conselho Departamental (CD), o Conselho de Coordenação (CCo) e a Comissão de Pós-Graduação (CPG) representam o nível constitutivo.

Figura 6 – Organograma da UFSCar



Fonte: UFSCar, 2018.

A UFSCar aderiu voluntariamente ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI em março de 2008 através do Termo de Acordo de Metas nº 12, estabelecido com o Ministério da Educação. Diante da necessidade de reduzir as taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de ingresso, o referido acordo estabeleceu algumas metas a serem

cumpridas pela instituição nos próximos cinco anos. As metas contratadas se referiam ao aumento da taxa de conclusão média de cursos de graduação; relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito; a ampliação do acesso e permanência à universidade, aumento do número de matrículas e de cursos, bem como a abertura de concursos para docentes e funcionários técnico-administrativos.

De acordo com o relatório de gestão do ano de 2009, em decorrência da adesão ao REUNI, a UFSCar cresceu em ritmo acelerado e expressivo. No período compreendido entre 2009 a 2012 a instituição tinha como objetivo contratar 189 Técnico-Administrativos e 302 docentes. Deste total, até o final de 2009, a instituição já havia contratado 55 Técnicos-Administrativos e 143 docentes, o que representava 45% e 47%, respectivamente, do total previsto. Entretanto foi destacada uma preocupação com o descompasso do crescimento do quadro de técnico-administrativos em relação ao de docentes.

Ainda neste relatório de gestão foi mencionada uma pesquisa realizada em 2009 pela instituição para analisar a relação de técnico-administrativos e docentes nas outras 50 IFES do país, na qual os dados apontaram que a média era de 1,29 TA por docente, quando a média da UFSCar era de 0,98 TA/docente, o que a colocava na 31ª posição, numa escala decrescente. Essa realidade se tornaria ainda mais preocupante nos próximos anos, pois com a projeção para o final do ano de 2012, após todas as contratações concluídas, essa relação diminuiria para em torno de 0,75 – 0,80 de TA por docente na UFSCar impactando as atividades meio que subsidiam as atividades fim da instituição (UFSCAR, 2009).

Para atenuar esse contexto, a instituição tem buscado ampliar a informatização e reformular os fluxos de processos de trabalho, procurando torná-los mais simplificados e objetivos. No entanto, tais ações ainda são consideradas insuficientes para lidar com a redução do quadro de TA (UFSCAR, 2009).

Nos relatórios de gestão do período de 2010 a 2020 (Tabela 01) é possível confirmar essa preocupação sobre a disparidade entre a relação de TA e docente. Um dos pontos que acentua essa desigualdade é a reposição automática dos docentes de cargos vagos por aposentadoria, exoneração, falecimento ou nos casos de substituição temporária de professores efetivos em afastamento com previsão legal

por meio do Banco de Professor-Equivalente, enquanto que essa possibilidade não existe para os cargos de técnico-administrativos (UFSCAR, 2009, 2010, 2020).

Tabela 1 – Relação de Técnicos Administrativos e Docentes na UFSCar

| Indicadores | 2010 | 2011 | 2012 | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TA's        | 867  | 883  | 894  | 909   | 971   | 1.016 | 1.207 | 1.000 | 1.017 | 989   | 976   |
| Docentes    | 979  | 991  | 987  | 1.100 | 1.169 | 1.219 | 1.256 | 1.256 | 1.275 | 1.273 | 1.278 |

Fonte: USFCar, 2020.

O número de servidores técnico-administrativos impacta o funcionamento da instituição. Na área de gestão de pessoas esse contexto afeta as atividades desenvolvidas, já que o número de servidores do departamento não é suficiente para cumprir todas as atribuições dos quatro *campi*. Em consequência, as atividades operacionais ocupam um espaço expressivo na força de trabalho da unidade em detrimento de planejamentos, análises mais profundas e inovações organizacionais (UFSCAR, 2015).

#### 4.2 Gestão de Pessoas e Socialização Organizacional na UFSCar

A Secretaria Geral de Recursos Humanos na UFSCar transformou-se na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) após a aprovação no Conselho Universitário em dezembro de 2010 com início das atividades em janeiro de 2011. A ProGPe é um órgão da administração superior, incumbido pela gestão, planejamento, desenvolvimento, provimento e movimentação do pessoal da instituição (UFSCAR, 2012).

De acordo com os relatórios de gestão, a ProGPe passou por algumas transformações, pois com o aumento do volume de trabalho, novas demandas, questões típicas de instituições de grande porte e a necessidade de promover uma coordenação entre os quatro *campi*, a ProGPe iniciou ações com o objetivo de promover maior comunicação entre os setores e viabilizar o desenvolvimento de soluções organizacionais (UFSCAR, 2010).

Com esse novo cenário, a ProGPe iniciou uma discussão para desenvolver nove indicadores gerenciais:

1. Absenteísmo;

2. Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
3. Rotatividade;
4. Educação Continuada;
5. Satisfação e Motivação;
6. Disciplina;
7. Desempenho funcional;
8. Níveis salariais e demandas trabalhistas (UFSCAR, 2010).

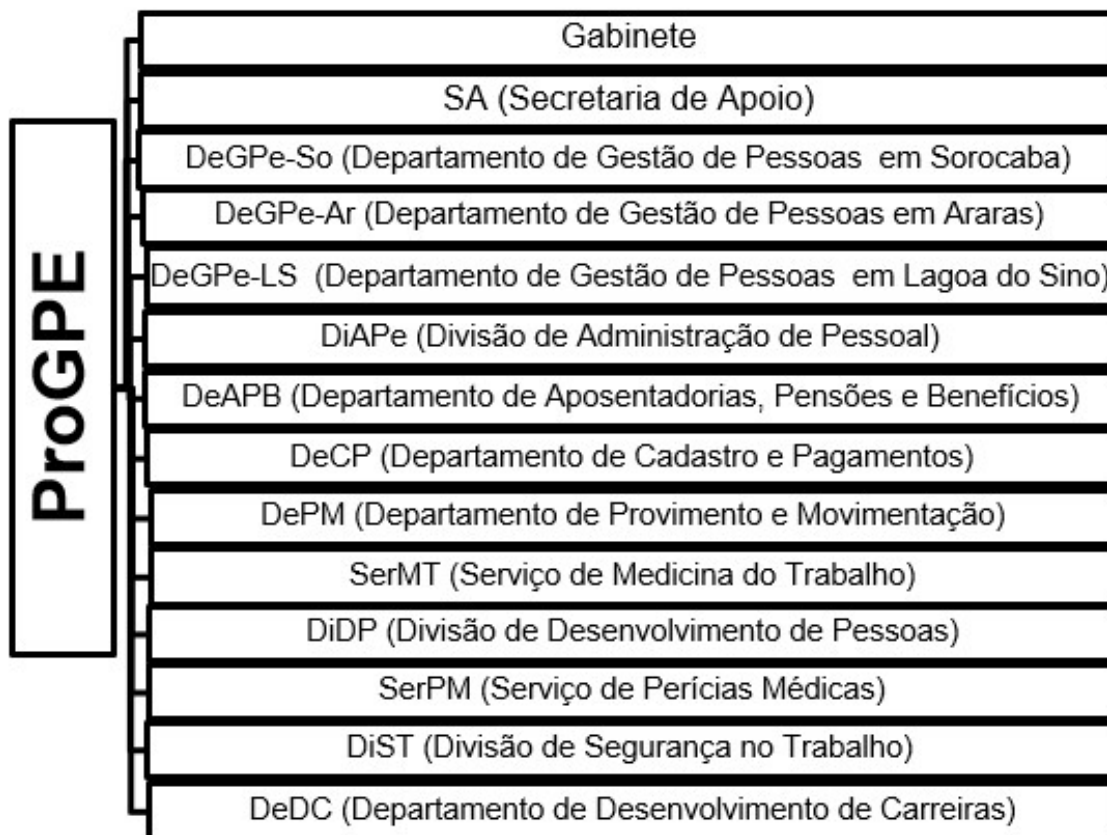
Essas ações foram consolidadas na elaboração de "eixos ordenadores", apresentados na Figura 7 que constituíram as referências e os alicerces das iniciativas desenvolvidas no âmbito da ProGPe, em suas distintas unidades, conforme demonstra a Figura 7 (UFSCAR, 2020).

Figura 7 – Eixos Ordenadores ProGPe UFSCar



Fonte: UFSCar, 2020.

Figura 8 – Unidades ProGPê UFSCar



Fonte: produção da autora, 2021.

A ProGPê continua em processo de transformação e melhorias. De acordo com o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) de 2018-2022, documento que contempla o planejamento da instituição, o departamento de gestão de pessoas está desenvolvendo um modelo de dimensionamento da força de trabalho para as unidades acadêmicas e administrativas; e, ainda, está buscando aprimorar os programas de capacitação e qualificação. Além disso, o departamento busca implementar estratégias de capacitação para cargos de gestão a docentes e técnico-administrativos.

A preocupação com o desenvolvimento e capacitação dos servidores está destacada em todos os relatórios de gestão dos anos de 2009 a 2020. Nos relatórios de gestão dos anos de 2018 a 2020 a ProGPê apresentou nos anos de 2019 e 2020 resultados acima da meta em relação à capacitação dos servidores técnico-administrativos (Tabela 2). A finalidade era qualificar 150 servidores, porém o resultado final foi de 509 e 419 servidores capacitados, respectivamente.



Tabela 2 – Número de Servidores Capacitados

|                    | 2018           | 2019           | 2020           |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Meta</b>        | 150 servidores | 150 servidores | 150 servidores |
| <b>Capacitados</b> | 76 servidores  | 509 servidores | 419 servidores |

Fonte: USFCar, 2021.

Nos anos de 2019 e 2020, muitos técnico-administrativos realizaram cursos na modalidade EaD com destaque nos cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (UFSCAR, 2020). Essa busca de capacitação pelos servidores tem relação com a Progressão por Capacitação Profissional estabelecida na lei nº 11.091 de 2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos dos TAE's. A progressão por capacitação profissional, segundo a referida lei, é a mudança de nível de capacitação no mesmo cargo e nível de classificação<sup>1</sup>. Para isso é necessário que o servidor apresente certificado de curso de capacitação que tenha compatibilidade com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 meses.

Além dos cursos realizados por outras instituições, a UFSCar possibilitou aos servidores técnicos-administrativos oportunidades de capacitação e qualificação por meio de cursos de graduação e pós-graduação. Um dos destaques desse esforço institucional foi a criação, em 2013, do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), em uma parceria entre a ProGPe e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG) e o curso de especialização em Gestão Pública na modalidade à distância que em 2012 já estava na segunda turma.

Sobre as ações institucionais de socialização organizacional aos novos servidores, aspecto fundamental desse estudo, foi possível identificar algumas estratégias que, de acordo com a literatura, são consideradas táticas de socialização.

No relatório de gestão de 2013 consta a realização de dois “*Fóruns de Integração*” voltados aos técnicos-administrativos dos três *campi* com o objetivo de aproximar servidores que estivessem submetidos a atividades de trabalho semelhantes e, em decorrência desta aproximação profissional, contribuir para as

<sup>1</sup> Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. O link para consulta dessa Lei é o [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm).

reflexões e análises de situações problema e dificuldades que, uma vez equacionadas, poderiam resultar em melhorias gerais (UFSCAR, 2013).

De acordo com o relatório, os Fóruns fortaleceram a ideia, que já era discutida desde 2011, da criação de uma Comunidade Virtual de Prática (CVP) em que os técnico-administrativos pudessem trocar e compartilhar experiências que contribuíssem para a resolução de problemas do dia-a-dia e o desenvolvimento de atividades em grupo (UFSCAR, 2013).

Além disso, no mesmo ano, a instituição promoveu um evento de dois dias de acolhimento aos novos servidores técnico-administrativos e docentes dos três *campi* como parte da atividade do Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar. O propósito principal desse acolhimento é promover ao servidor recém contratado uma visão geral da universidade nos aspectos funcionais e organizacionais, e ainda apresentar noções básicas de direito público com o objetivo de informar o servidor sobre seus direitos e deveres (UFSCAR, 2013).

É mencionado no relatório que no primeiro dia de integração apenas 53 dos 73 servidores convidados a comparecer participaram do Programa. Enquanto que no segundo dia esse número diminuiu para 43 servidores participantes. No Quadro 7 estão elencadas as atividades realizadas no processo de integração.

Quadro 7 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar em 2013

| Recepção          |  | Atividades   |   |   |
|-------------------|--|--|---|---|
| <b>27/11/2013</b> | Abertura com o Reitor da Instituição                           | Apresentação das Pró-Reitorias                         | Apresentação do Estatuto e Regimento da Instituição | Apresentação Política de gestão de pessoas, unidades organizacionais e os princípios éticos do serviço público. |
| <b>03/11/2013</b> | Abordagem de legislação relacionadas aos benefícios e licenças | Informações sobre biblioteca e serviços de informática | Entrega do Manual de Procedimentos                  |   |

Fonte: UFSCar (2013)

No ano de 2015, a UFSCar também realizou um evento de Integração aos recém-contratados com a participação de 120 servidores. Já em 2018 foram dois

eventos de acolhimento que aconteceram em agosto e outubro com a participação de 42 e 29 servidores, respectivamente (UFSCAR, 2015; 2018).

Quadro 8 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar 2015 e 2018

| <b>Recepção</b> | <b>Atividades</b>  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>2015</b>     | Entregue a Cartilha do Servidor com informações de alguns direitos e deveres dos servidores que estão ingressando na UFSCar e orientações sobre alguns aspectos da vida funcional do servidor. | Elaboração de questionário com perguntas sobre formação, atuação profissional, perfil, relações interpessoais, a fim de definir as competências que melhor se enquadram em cada vaga disponível |
| <b>2018</b>     | Apresentação da Instituição, informações funcionais e sobre a carreira   |   |

Fonte: UFSCar (2015, 2018).

Entretanto, nos relatórios não foram mencionados detalhes das atividades realizadas nos eventos de socialização e também não há informações sobre as datas de ingresso dos participantes.

Em 2019 a socialização dos recém contratados contou com uma palestra motivacional e inseriu uma segunda etapa que corresponde ao curso de Iniciação ao Serviço Público, promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Secretaria Geral de Educação à Distância (SeaD), na modalidade EaD. De acordo com o relatório de gestão do referido ano, o número de servidores que participaram da segunda etapa foi significativamente maior do que os servidores que participaram do evento presencial, conforme demonstra o Quadro 09 (UFSCAR, 2019).

Quadro 9 – Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar 2019

| <b>Etapa</b>                   | <b>Objetivos</b>  | <b>Servidores Capacitados</b> |
|--------------------------------|---|-------------------------------|
| <b>Socialização Presencial</b> | Acolher e integrar os novos servidores à instituição e ao ambiente de trabalho, transmitindo conhecimentos sobre a legislação vigente e ética no serviço público. | 34                            |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Curso EAD</b> | Capacitar os servidores para a utilização dos sistemas internos da UFSCar, bem como os processos de gestão e o funcionamento da instituição, geral e departamental. | 85 |
|------------------|---|----|

Fonte: UFSCar, 2019.

No relatório de gestão de 2020 a ProGPe apontou um novo processo de acolhimento para 16 novos servidores. Entretanto, a formação EAD do curso de Iniciação à Gestão Pública e Processos Internos da UFSCar, segunda etapa da socialização organizacional, foi estendida a todos os servidores da instituição com o total de 801 participantes, o que denota o interesse dos servidores efetivos em capacitação e conhecimento das diretrizes da organização (UFSCAR, 2020).

## 5 RESULTADO E DISCUSSÕES

A pesquisa qualitativa foi realizada no período de 17 de dezembro de 2021 e 07 de janeiro de 2022 pelo e-mail institucional da pesquisadora. O questionário foi enviado a 68 servidores que faziam parte do público-alvo no dia 17 de dezembro de 2021, ficando disponível para ser respondido até o dia 03 de janeiro de 2022.

Do total de 68 servidores para os quais foi enviado o formulário, 15 responderam à pesquisa, obtendo-se assim uma taxa de retorno de 22% de respostas. Com o propósito de aumentar esse índice, no dia 04 de janeiro de 2022 o questionário foi enviado novamente com o prazo de resposta até dia 07 de janeiro de 2022, totalizando 22 dias para a participação na pesquisa e concluído com 24 respostas, ou seja, 35% de taxa de retorno.

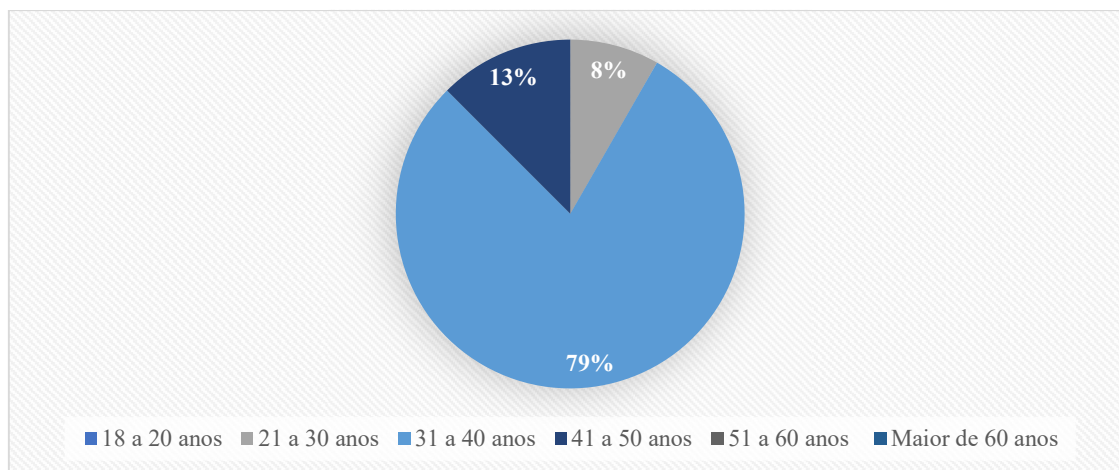
### 5.1 O perfil do servidor técnico-administrativo em Assistente em Administração

Esta parte da análise de dados revela o perfil sociodemográfico da amostra pesquisada através das respostas das primeiras quatro questões com o objetivo de identificar a faixa etária, a escolaridade, ano de admissão e unidade de lotação.

O Gráfico 1 apresenta o resultado da primeira questão do questionário. Do total de 24 participantes, 19 se encontram na faixa etária entre 31-40 anos (79%), ficando as faixas etárias de 21-30 e 41-50 anos com 2 e 3 servidores, respectivamente. A

faixa etária de 18-30 anos, 51-60 anos e acima de 60 anos não tiveram representação na amostra.

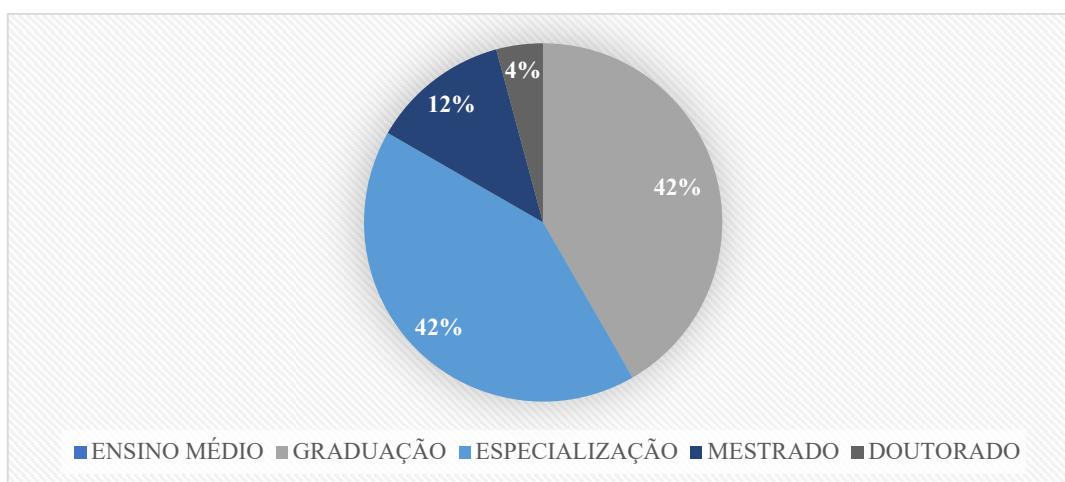
Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: produção da autora, 2022.

A segunda questão (Gráfico 2) diz respeito à formação. Constatou-se que todos possuem escolaridade superior ao exigido no cargo de Assistente em Administração. Dos 24 participantes, 10 possuem graduação (42%), 10 possuem especialização (42%), 03 possuem mestrado (12%) e 01 possui doutorado (4%). Esse resultado reflete o nível de qualificação dos servidores técnico-administrativos admitidos na UFSCar nos últimos anos.

Gráfico 2 – Grau de escolaridade

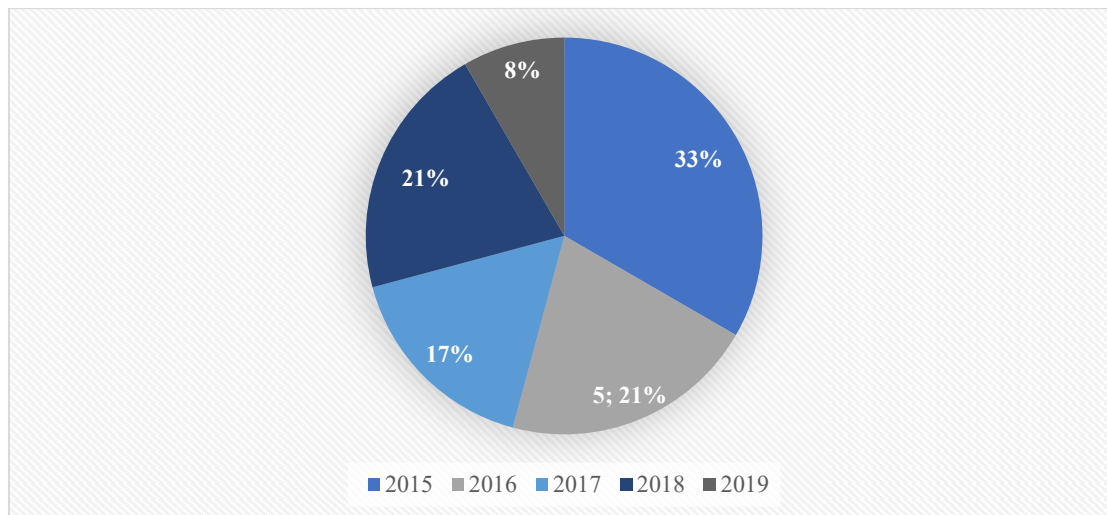


Fonte: produção da autora, 2022.

A terceira característica dos respondentes (Gráfico 3) diz respeito ao ano de admissão do servidor. A amostra corresponde aos dois últimos concursos, Editais Nº

003/2013 e Nº 001/2015. A maior parte dos participantes ingressaram no ano de 2015. Em seguida são os admitidos em 2018.

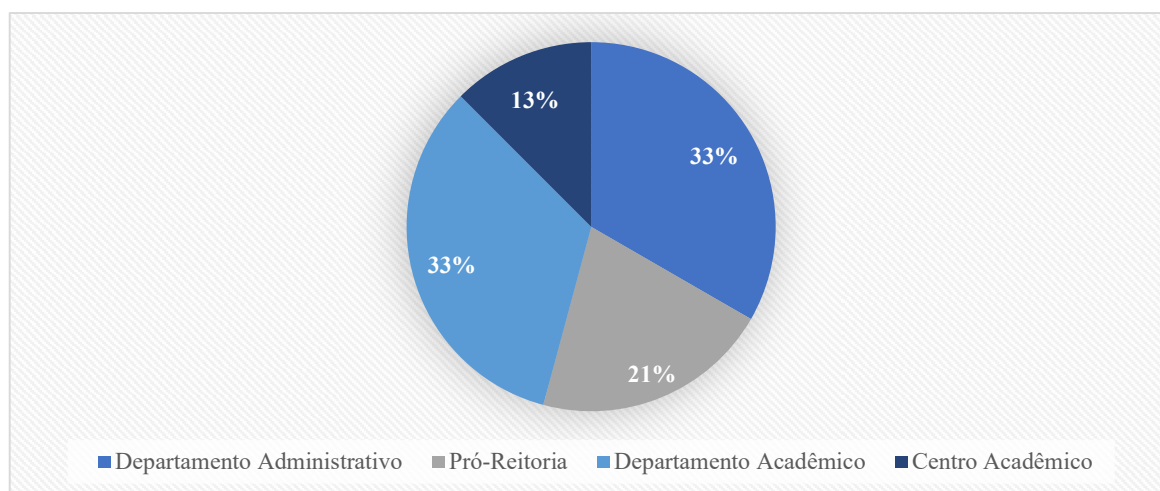
Gráfico 3 – Ano de admissão



Fonte: produção da autora, 2022.

O Gráfico 4 corresponde ao último dado sociodemográfico do questionário (questão 04): a unidade de lotação. Este aspecto é relevante para identificar o apoio social das chefias e equipes de trabalho nos diferentes setores da instituição. Como pode ser observado, os departamentos acadêmicos e administrativos correspondem ao maior número de respondentes. Os demais estão situados em Pró-Reitorias e centros acadêmicos.

Gráfico 4 – Unidade de lotação



Fonte: produção da autora, 2022.

## 5.2 Percepção do servidor técnico-administrativo em relação ao processo de socialização organizacional da UFSCar

Neste bloco são apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo das respostas às questões sobre o processo de socialização organizacional na UFSCar.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo refere-se aos mecanismos de análise das comunicações empregados para entender e analisar material qualitativo com o propósito de buscar a melhor compreensão de uma comunicação ou discurso.

Segundo Vergara (2005), definir categorias de análise é uma etapa importante da análise de conteúdo e essa classificação é realizada por meio de três abordagens de grades de análises: aberta, fechada ou mista, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 – Grades de Análise

| Descrição            |  |
|----------------------|--|
| <b>Grade Aberta</b>  | As categorias são estabelecidas no decorrer da pesquisa, conforme vão surgindo ao pesquisador, ou seja, são definidas <i>a posteriori</i> . É uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final.                            |
| <b>Grade Fechada</b> | Por meio da literatura pertinente ao tema, o pesquisador elabora as categorias relacionadas ao objetivo da pesquisa., ou seja, são estabelecidas <i>a priori</i> .   |
| <b>Grade Mista</b>   | Associação das duas grades anteriores. Categorias são definidas <i>a priori</i> , com base na literatura, tal como na grade fechada. Contudo, admite-se a inclusão de categorias que surgirem durante o processo de análise, obtidas <i>a posteriori</i> . |

Fonte: produção da autora adaptada de Vergara, 2015.

A categorização desse estudo é definida como uma grade mista. A partir da literatura pertinente do tema de pesquisa, as categorias *a priori* foram construídas com a Matriz de Amarração (Apêndice B) e separadas de acordo com cada objetivo específico investigado, representando assim uma grade fechada de análise. As categorias *a posteriori* foram definidas após a análise das respostas dadas à última questão do questionário e serão apresentadas posteriormente.

As categorias analisadas estão descritas no Quadro a seguir:

Quadro 11 – Categorias e Perguntas do Questionário

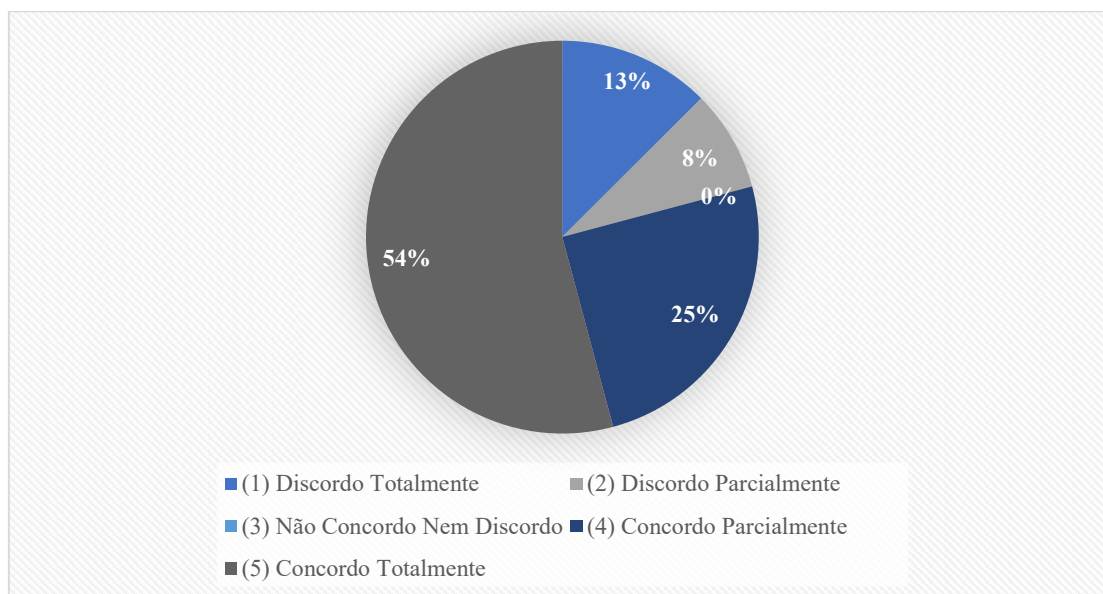
| Número da Questão | Categoria  | Foco das Ações                         | Pergunta  |
|-------------------|--|--|---|
| 05                | Apoio social das Táticas Organizacionais                           | ProGPe                                 | Quando ingressei na UFSCar, foi realizado um acolhimento para novos servidores com apresentações e informações sobre a instituição de modo a me auxiliar na adaptação do novo espaço de trabalho.               |
| 06                | Apoio social das Táticas Organizacionais                           | ProGPe                                 | A ProGPe auxiliou no meu processo de aprendizagem organizacional e me proporcionou a clareza de meu papel na instituição atendendo minhas expectativas iniciais.  |
| 07                | Apoio social das Táticas Organizacionais                           | ProGPe                                 | A ProGPe participou da minha apresentação à Chefia e equipe de trabalho e facilitou minha integração na unidade de lotação.   |
| 08                | Apoio social da Chefia e Equipe de Trabalho                        | Chefia Imediata e Equipe de trabalho   | Ao ser direcionado/a para meu departamento de trabalho a recepção foi acolhedora.   |
| 09                | Apoio social da Chefia e Equipe de Trabalho                        | Equipe de Trabalho                     | Meus colegas de departamento forneceram toda a informação e apoio de que necessitava para me adaptar à nova função de modo a contribuir para a redução da minha incerteza e me sentir membro efetivo da equipe. |
| 10                | Apoio social da Chefia e Equipe de Trabalho                        | Chefia Imediata                        | Em meu ingresso recebi o apoio adequado por parte da chefia para facilitar minha integração e apreensão inicial.  |
| 11                | Aprimoramento do processo de socialização organizacional da UFSCar | Sugestões dos servidores participantes | Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSCar?  |

Fonte: produção da autora, 2022.

O Gráfico 5 apresenta que 54% (13 servidores) concordaram totalmente com a afirmação de ter recebido algum tipo de orientação sobre a instituição e adaptação ao trabalho. Entretanto, 21% dos respondentes discordaram, revelando que a socialização organizacional não contemplou todos os ingressantes da amostra.



Gráfico 5 – Realização de acolhimento pela ProGPe (n=24)

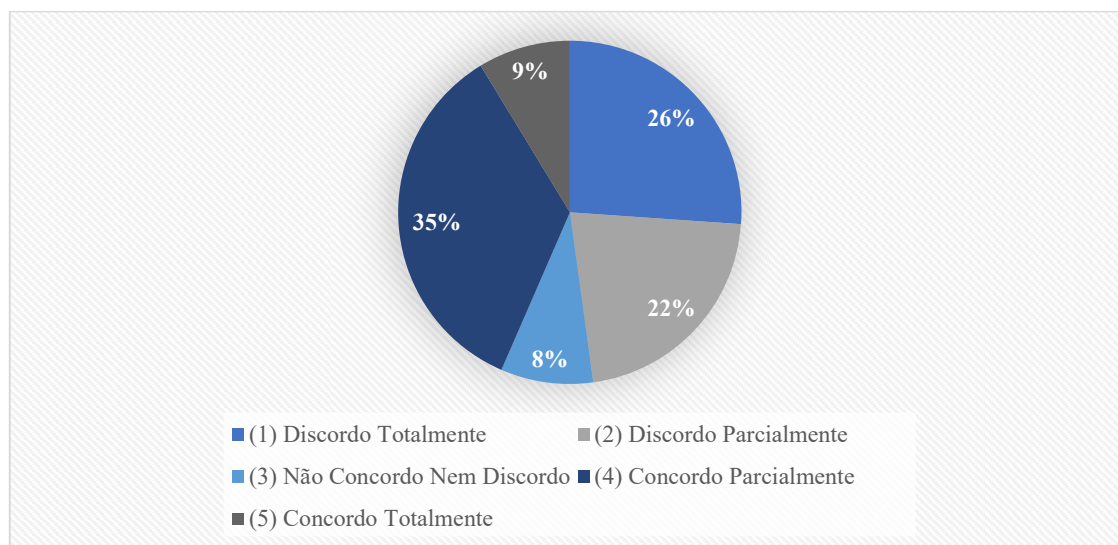


Fonte: produção da autora, 2022.

Embora grande parte dos respondentes tenha certificado ter recebido algum tipo de orientação sobre esse ponto, o percentual dos que não receberam ainda é considerado relevante, visto que o desconhecimento sobre a instituição, seus objetivos e organização pode gerar dificuldade de adaptação e de desempenho para o novo servidor, comprometendo sua integração e o funcionamento do setor no qual está lotado.

O segundo ponto de análise do processo de socialização organizacional (Gráfico 6) se refere às ações da ProGPe para facilitar o processo de aprendizagem e integração do novato. De acordo com a literatura, as táticas organizacionais promovem o espaço de desenvolvimento, conhecimento institucional e aumenta a compreensão do indivíduo em relação ao seu papel na organização. Esse processo proporciona a construção de competências e auxilia na redução da incerteza e estresse inicial (KLEIN; HEUSER, 2015; SAKS; GRUMAN, 2011; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014).

Gráfico 6 – Ações da ProGPe no Processo de Aprendizagem



Fonte: produção da autora, 2022.

De acordo com 35% das respostas, a ProGPe atendeu parcialmente às expectativas iniciais e auxiliou no processo de aprendizagem organizacional. No entanto, 48% discordam totalmente ou parcialmente dessa afirmação. Esses dados evidenciam a importância de se existir uma orientação institucionalizada que permita a todos os novos servidores compreender as informações referente à organização e ao seu contexto de forma a atenuar a ansiedade que, em geral, é experimentada no processo de socialização organizacional (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

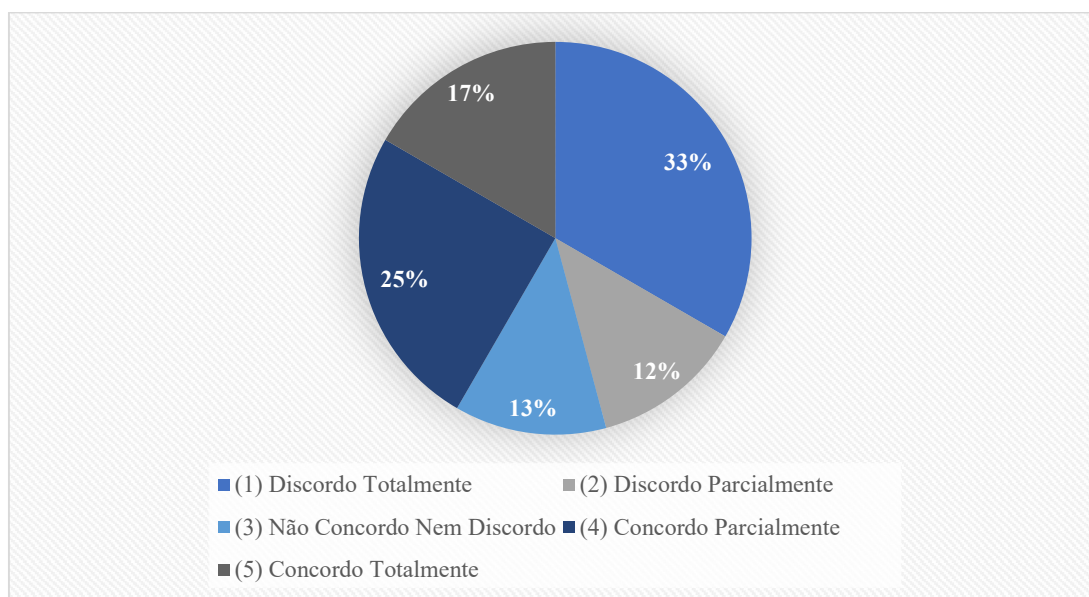
A socialização organizacional é o espaço de integração social e compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. Essa prática fortalece a cultura organizacional, entretanto é necessário que haja infraestrutura técnica e organizacional por parte do departamento de gestão de pessoas para facilitar essas ações aos recém-admitidos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SAKS; ASHFORTH, 1997; BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Nos relatórios de gestão estão destacados como conteúdo do processo de acolhimento na UFSCar as informações sobre direitos, deveres, ética no serviço público e informações de carreira. Em 2019, a ProGPe inseriu no programa de acolhimento uma segunda etapa que é o curso de Iniciação ao Serviço Público. De acordo com o documento de Plano Anual de Capacitação, esse curso tem a finalidade de integrar os novos servidores e transmitir as primeiras noções sobre o ambiente de trabalho e a legislação vigente, bem como instruí-los sobre Ética no Serviço Público e apresentar brevemente a instituição e suas principais políticas.

Entretanto, essa nova política de integração não alcançou a maior parte da amostra desse estudo, sendo que a maioria dos servidores ingressaram em 2015 e 2017. Esse ponto revela a ausência de alguns dos objetivos da socialização organizacional que é a clarificação do papel do funcionário no contexto organizacional. A falta desse tipo de instrução, pode ocasionar dificuldade de ajuste para o novo servidor e também pode refletir negativamente no desempenho da equipe e da organização.

O próximo gráfico refere-se à questão 07 e avalia a atuação da ProGPe como facilitadora na integração do novo servidor à sua unidade de trabalho. Embora uma porcentagem tenha apresentado concordância com esse aspecto, a maior parte das respostas (45%) discordou revelando uma falta de dinâmica entre as duas instâncias.

Gráfico 7 – ProGPe como facilitadora na integração



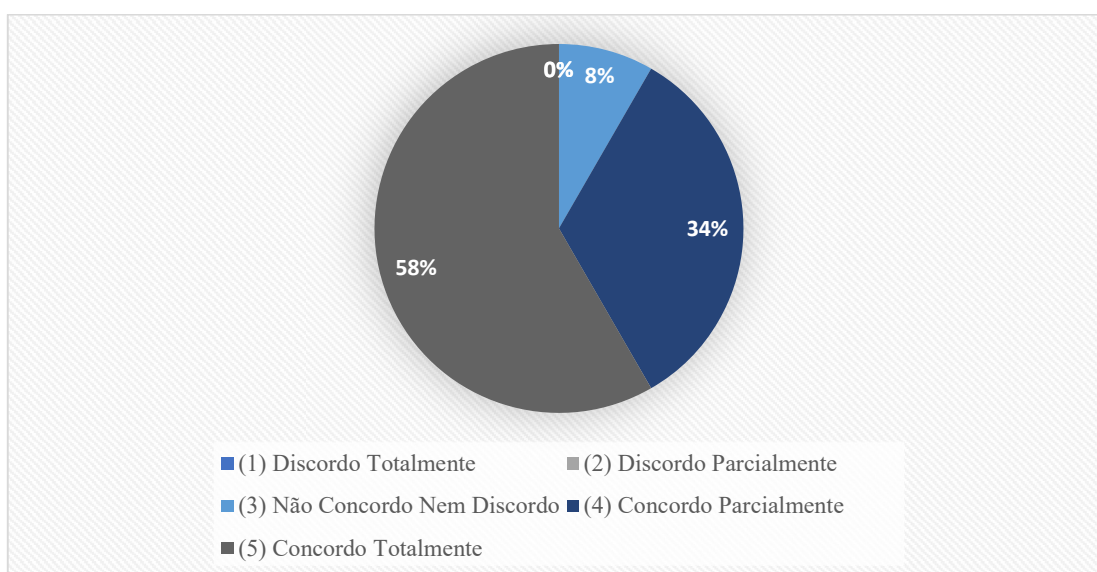
Fonte: produção da autora, 2022.

A incerteza e a ansiedade são reduzidas com o apoio dos agentes sociais da organização. O acompanhamento do setor de gestão de pessoas caracteriza um canal de comunicação com informações sobre a realidade institucional e traz mais clareza ao papel que o novo membro vai assumir. A articulação desse processo com a chefia imediata é um fator importante para fortalecer a cultura organizacional e viabilizar o ajuste e troca social entre os indivíduos.

Nos próximos três gráficos (8, 9 e 10) o foco está nas ações da chefia imediata e equipe de departamento como recursos de suporte na adaptação e integração dos novos membros da instituição.

Os superiores e colegas de trabalho representam uma rede social importante que auxilia na redução da ansiedade, estresse, aquisição de informações e aumentam a motivação do indivíduo (TAORMINA,1997; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

Gráfico 8 – Recepção acolhedora na Unidade de Lotação

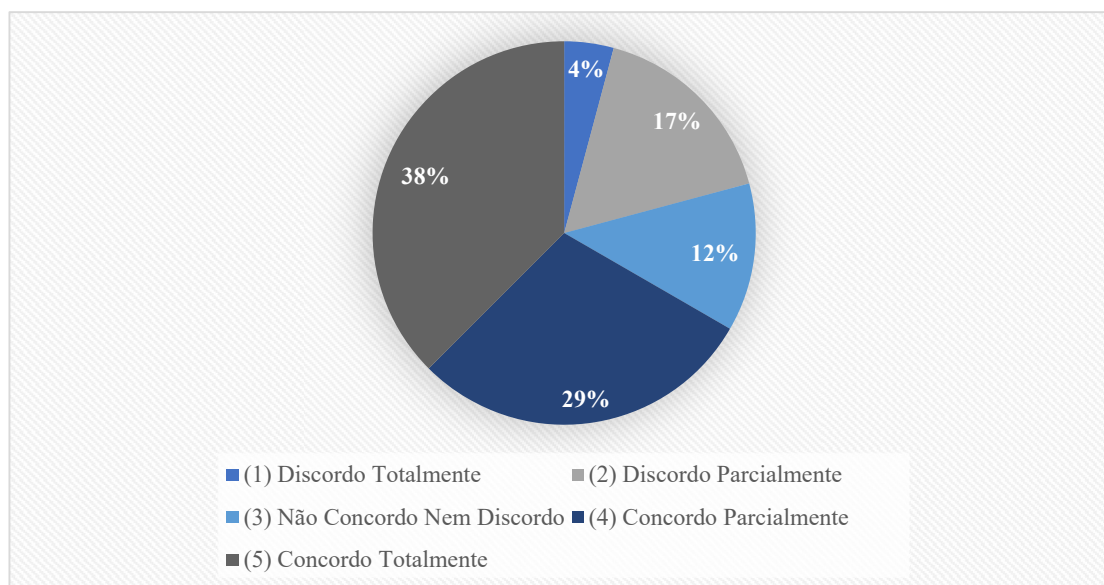


Fonte: produção da autora, 2022.

De acordo com as respostas coletadas, 58% dos respondentes concordaram totalmente que o departamento proporcionou uma recepção acolhedora. E, ainda, não houve nenhuma manifestação de discordância nesse aspecto. Esse resultado indica que independente da repartição da instituição (departamento administrativo, pró-reitoria, departamento acadêmico ou centro acadêmico) o recebimento dos novos integrantes da equipe acontece de forma amistosa.

Ainda sobre as ações do departamento, a próxima questão (Gráfico 9) buscou avaliar se os colegas de equipe forneceram todas as informações e apoio necessários para que o indivíduo pudesse se sentir seguro e apto a realizar suas funções.

Gráfico 9 – Apoio dos colegas de departamento



Fonte: produção da autora, 2022.

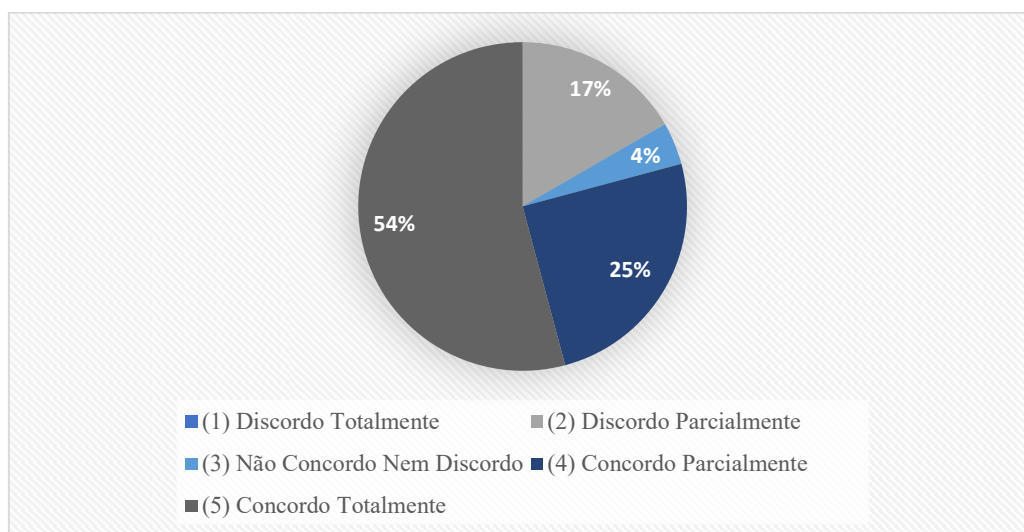
Aproximadamente 70% da amostra concordou que recebeu esse suporte no início do trabalho. Esse resultado expressivo revela um ambiente organizacional com forte presença de relações interpessoais. Essas interações são importantes porque atuam na construção da identificação do indivíduo com a organização e equipe de trabalho gerando maior comprometimento e sentimento de aceitação.

Entretanto, essa ocorrência não aconteceu com todos os servidores participantes. Dentre eles, 29% discordaram revelando que nem todas as repartições possuem essa preocupação. Diante disso, é necessário reavaliar as ações de socialização para que seja estabelecida uma cultura de acolhimento padrão em todas as unidades da instituição, de modo que todos os ingressantes possam receber o apoio necessário e se sintam integrados ao novo ambiente social.

O gráfico 10 apresenta o resultado da participação do chefe imediato como facilitador no processo de socialização organizacional.



Gráfico 10 – Apoio da chefia imediata



Fonte: produção da autora, 2022.

A maior parte da amostra (54%) indicou que obteve o apoio adequado de seus superiores para reduzir a apreensão inicial. No entanto, 17% dos entrevistados discordaram dessa afirmação, ressaltando que nem todos os ingressantes tiveram o mesmo apoio. Trata-se de um dado preocupante pois revela que não há uniformidade entre as ações dos gestores e a ausência de suporte por parte desses agentes sociais pode comprometer o desempenho do novo servidor e afetar em sua identificação com o grupo de trabalho (SMITH *et al.*, 2012).

Por isso, é necessário que todos os indivíduos em cargos de gestão e chefias estejam preparados para receber e auxiliar os recém-chegados. Os superiores são importantes canais de aprendizagem e colaboram com o desenvolvimento da resiliência dos novatos para superarem contratempos e dificuldades (SAKS, GRUMAN, 2011; JOKISAARI, 2013; CHEN; ELDRIDGE, 2011).

### **5.3 Categorias *a posteriori*: Sugestões de aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCar**

Nesta seção é apresentada a análise das respostas dadas à última questão do formulário, na qual os respondentes puderam sugerir melhorias no processo de socialização organizacional da instituição e contribuir para o cumprimento do terceiro objetivo da pesquisa.

A execução dessa fase foi inspirada nas três etapas da análise de conteúdo de Bardin (2016) e Vergara (2005):

1. **Pré-análise:** As respostas foram transcritas e lidas detalhadamente;
2. **Exploração do material:** Seleção de palavras, expressões e frases (unidades de análise) relacionadas ao tema de socialização organizacional e definição das categorias *a posteriori* conforme os objetivos da pesquisa;
3. **Tratamento e interpretação dos dados:** A interpretação dos dados foi realizada por meio do *pattern matching*, ou seja, uma comparação do resultado dos dados coletados com o referencial teórico sobre socialização organizacional (VERGARA, 2005).

Os elementos identificados nas respostas foram agrupados em grade aberta de seis categorias *a posteriori*: acolhimento no ingresso, integração estrutural, articulação entre ProGPe e Chefia, tutorização, treinamento e memória organizacional, suporte e acompanhamento funcional.

### 5.3.1 Acolhimento no Ingresso

Os primeiros 12 meses do novo membro na instituição são considerados decisivos, pois é o período para assimilar o conhecimento técnico e social (BERLEW; HALL, 1966; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Além disso, é um momento caracterizado por tensão, ansiedade, estresse e necessita de apoio para aprender sobre o novo contexto e sobre sua nova posição naquele ambiente organizacional (SILVA; FOSSÁ, 2013).

A realização da socialização organizacional no início do exercício profissional auxilia na compreensão como membro institucional, traz autoconfiança e aumenta o comprometimento e produtividade (BAUER; MORRISON; CALLISTER, 1998; FELDMAN, 1981; SAKS; ASHFORTH, 1997; KLEIN; POLIN, 2012).

Esse ponto foi destacado por diferentes respondentes da pesquisa:

**Respondente 01:** [...] quando eu entrei na UFSCar, este acolhimento ocorreu mais de um ano depois, época em que eu já conhecia muita coisa da Instituição. Eu

acredito ainda que o acolhimento deva ocorrer em um período mais longo, pois apenas um dia é um prazo muito curto para conhecermos e absorvermos tantas informações.

**Respondente 03:** Acolhimento da ProGPe logo que o servidor entra na instituição.

**Respondente 04:** O acolhimento foi realizado após um ano de ingresso.

**Respondente 06:** [...] o evento de integração realizado pela ProGPe demorou para ser oferecido por conta da logística e imprevisibilidade de efetivo exercício dos aprovados. Como o evento demanda gastos e planejamento, somente foi marcado com uma quantidade significativa de novos ingressantes, ocasionando dificuldades para quem já tinha ingressado anteriormente.

**Respondente 17:** Quando ingressei a integração ocorreu meses após o meu ingresso.

Fica evidente que alguns ingressantes na UFSCar não passaram pela socialização e aprendizagem formal (táticas organizacionais) no início das atividades e afirmaram que o conhecimento organizacional foi adquirido informalmente ou pelo próprio interesse em buscar as informações necessárias.

A ausência do apoio institucional para o desempenho da função pode refletir negativamente provocando dificuldade de atuar satisfatoriamente, conforme afirmam os respondentes:

**Respondente 07:** [...] ter que aprender tudo sozinha, partindo de mim, do meu interesse, das minhas dúvidas no dia a dia é bem mais difícil.

**Respondente 08:** A grande dificuldade do servidor ingressante é que não há suporte, tanto da equipe de Gestão de Pessoas quanto da equipe do próprio departamento.

A falta de táticas formais de socialização resulta em maior proatividade dos indivíduos com o objetivo de alcançar informações para se adaptarem ao ambiente de trabalho (GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000). No entanto, essa tendência, de acordo com Borges e Albuquerque (2014), não tem apenas efeitos positivos. Embora a proatividade do sujeito na socialização seja relevante, não é ideal transferir a responsabilidade de adaptação somente ao indivíduo.



Conforme apresentado anteriormente no Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional de Saks e Ashforth (1997), o processo de socialização organizacional tem caráter sistêmico e envolve a ação dos indivíduos e da organização gerando uma relação de interdependência (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

### 5.3.2 Integração Estrutural

O processo de socialização nas organizações é a maneira que as instituições acolhem os empregados e os integram à sua cultura, contexto e sistema de modo a facilitar sua adaptação às necessidades e objetivos institucionais (SHINYASHIKI, 2002; CHIAVENATO, 2014). Por isso, é essencial que o novo membro, ao iniciar as suas atividades, tenha pleno conhecimento da missão da instituição, valores, características em termos de visão e estrutura organizacional, bem como dos processos de trabalho consolidados na empresa (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

A integração estrutural, segunda categoria *a posteriori*, foi apresentada como ponto importante no aprimoramento do processo de socialização organizacional da UFSCar:

**Respondente 01:** Acredito que promover o acolhimento, mostrando ao novo servidor as informações das mais diversas unidades da UFSCar, seja um excelente começo para uma boa integração.

**Respondente 06:** A elaboração de um acolhimento mais simples pela ProGPe com as informações essenciais da instituição.

**Respondente 07:** Senti muita falta (e isso se reflete até hoje) de ter um cursinho preparatório de apresentação da estrutura organizacional da universidade, apresentação da estrutura física como um todo.

**Respondente 08:** A equipe de Gestão de Pessoas deveria apresentar a Instituição, sua estrutura organizacional e funcionamento aos novos servidores.

**Respondente 14:** Incorporar, de fato, o novo servidor junto à UFSCar como, por exemplo, visitas aos departamentos (principalmente aos departamentos que desempenham atividades conjuntas ou sequenciais), treinamentos formais para

conhecimento das normas/regimentos da UFSCar e do departamento onde está vinculado, apresentação a todos os colegas do departamento.

**Respondente 16:** [...] senti um pouco de dificuldade em relação a conhecer as áreas, departamentos distantes da realidade do meu setor, e é sempre bom saber onde reconhecer de acordo com nossas demandas.

**Respondente 20:** [...] explicação sobre a hierarquia da Universidade, ou seja, o organograma institucional e indicar a posição que o servidor está na hierarquia e os seus envolvidos.

Considerando as respostas acima, a instituição não possui um programa de integração interno em que os servidores possam ter uma visão global da organização. Essa integração interna é relevante porque fortalece a identidade coletiva, promove a inclusão social do recém-chegado e desenvolve a cultura organizacional.

### 5.3.3 Articulação entre ProGPe e Chefias

O relacionamento dos ingressantes com os superiores gera vínculos de confiança que auxiliam no desempenho individual e institucional (LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014). Nesse sentido, as chefias imediatas possuem um papel relevante no acolhimento do novo servidor ao local de trabalho e na promoção de um ambiente de cooperação e proatividade.

Diante disso, a possibilidade de desenvolver um acolhimento formal entre a instituição e o departamento de lotação para receber o novo indivíduo foi destacado como relevante por alguns respondentes.

**Respondente 05:** Melhorar comunicação entre chefia e ProGPe definindo quais serão as tarefas desempenhadas pelo servidor para informá-lo corretamente na admissão. Quando entrei só fui informado que trabalharia na ProAd, mas não sabiam me dizer em que departamento ou qual tarefa eu seria responsável por executar.

**Respondente 06:** [...] um acolhimento mais elaborado pela unidade de lotação, onde o servidor executará as suas atividades.

**Respondente 08:** [...] também deveria realizar o processo de integração do servidor ao departamento no qual o servidor estará lotado.

**Respondente 13:** Promover a integração com a unidade de lotação do servidor, além da integração geral feita com todos os servidores contratados durante o ano.

**Respondente 14:** [...] treinamentos formais para conhecimento das normas/regimentos da UFSCar e do departamento onde está vinculado, apresentação a todos os colegas do departamento.

#### 5.3.4 Tutorização

A tutorização é uma tática organizacional utilizada para integrar e apoiar o recém-chegado. É o processo em que uma pessoa mais experiente e com conhecimentos técnicos sobre um determinado posto de trabalho fornece o suporte psicossocial ao ingressante (BORGES; CARVALHO, 2010).

É uma prática que envolve uma forte relação interpessoal com troca de experiências em que o tutor tem a posição de facilitador e incentivador com o objetivo de auxiliar o novato a adquirir o conhecimento organizacional e tomar decisões (BORGES; CARVALHO, 2010).

Muitos pesquisadores da socialização defendem que a maneira como os recém-chegados aprendem a desempenhar seus papéis está, muitas vezes, relacionada à troca social e interação entre recém-chegados e membros mais experientes na organização. Essas relações desenvolvem laços que são considerados chaves para a compreensão e aprendizagem (JOKISAARI, 2013).

Vários respondentes apresentaram dificuldades por não terem recebido esse suporte social e recomendaram essa prática como sugestão de aprimoramento no processo de socialização organizacional na UFSCar:

**Respondente 01:** Pensando que muitas pessoas não sabem como acolher novos servidores, outra sugestão seria promover cursos para os servidores "antigos" de como fazer com que este acolhimento ocorra de uma forma mais tranquila tanto para quem está chegando, quanto para os servidores já lotados na unidade.

**Respondente 03:** [...] ninguém tinha tempo para me treinar.

**Respondente 08:** Também é necessário que no departamento em que o servidor estará lotado tenha uma pessoa para dar um treinamento sobre as rotinas

administrativas do setor. Essa falta de suporte não se configura como descaso, pois muitas vezes os servidores mais antigos tem muita vontade de ajudar, mas também não tem o conhecimento suficiente para dar um treinamento ao servidor recém contratado.

**Respondente 10:** Conheci pessoas centralizadoras com o trabalho, que não tinham tempo para ficar ensinando e, até certo ponto, não gostavam de compartilhar seus conhecimentos.

**Respondente 15:** Hoje estou em um cargo de chefia e não houve um bom acolhimento, meus colegas foram pouco solícitos, não colaboraram com as minhas necessidades em saber sobre o trabalho, o que dificultou para um andamento mais preciso.

### 5.3.5 Treinamento e Memória Organizacional

Em razão da heterogeneidade das funções e da ausência de regulamentação das atribuições e tarefas, os técnico-administrativos vivenciam dificuldades para se adaptarem ao trabalho, ainda que se trate de um indivíduo com experiência e formação educacional acima do exigido para o cargo.

Problemas relacionados ao conhecimento das tarefas associadas à função, ao fluxo de processos e à utilização dos sistemas integrados são alguns dos pontos levantados pelos respondentes para justificar a necessidade da instituição em promover mais treinamentos e desenvolver fluxo de processos para facilitar o aprendizado organizacional:

**Respondente 03:** [...] treinamento do servidor na atividade que irá desenvolver. Mesmo tendo conhecimento em licitação e editais, os modelos eram diferentes do que eu estava acostumada e ninguém tinha tempo para me treinar, eu tinha que ficar vendo os modelos de editais/contratos anteriores.

**Respondente 05:** [...] melhorar comunicação entre chefia e ProGPe definindo quais serão as tarefas desempenhadas pelo servidor para informá-lo corretamente na admissão.

**Respondente 08:** [...] é necessário que haja treinamentos em relação aos sistemas e procedimentos UFSCar e uma pessoa responsável para sanar as dúvidas do servidor.

**Respondente 09:** Acredito que poderiam ser realizados cursos de capacitação para os sistemas de uso comum, ou seja, qualquer servidor, independente da área de atuação (acadêmica ou administrativa) utiliza na universidade. Além do aprendizado na prática, também poderiam ser disponibilizados manuais e fluxo dos processos na realização das atividades comuns.

**Respondente 10:** Sugiro que as atividades desenvolvidas em cada setor sejam registradas por meio de fluxos de processos. [...] Conheci pessoas centralizadoras com o trabalho, que não tinham tempo para ficar ensinando e, até certo ponto, não gostavam de compartilhar seus conhecimentos. Para uma pessoa nova nesse universo é muito difícil se integrar ao setor. Então, compreendo que se as atividades já estivessem registradas e desenhadas por fluxos, meu aprendizado seria mais simples e o tempo das pessoas que me ensinaram seria poupado.

**Respondente 12:** Mais cursos por parte da ProGPe.

**Respondente 14:** [...] treinamentos formais para conhecimento das normas/regimentos da UFSCar e do departamento onde está vinculado, apresentação a todos os colegas do departamento.

**Respondente 15:** A minha entrada na UFSCar teve bastante apoio do departamento e principalmente com a entrada da nova chefia, que veio pouco depois da minha entrada e também de outros departamentos da universidade toda vez que solicitei. Hoje estou em um cargo de chefia e não houve um bom acolhimento, meus colegas foram pouco solícitos, não colaboraram com as minhas necessidades em saber sobre o trabalho, o que dificultou para um andamento mais preciso.

**Respondente 17:** Maior orientação por parte da ProGPe, tanto para chefia quanto para o novo servidor e com atuação também do superior da chefia imediata.

Como mencionado anteriormente, a socialização é um recurso da Gestão do Conhecimento (GC) que prioriza o compartilhamento do aprendizado organizacional e o treinamento é uma etapa importante desse processo, pois é o momento em que o sujeito aprende a desempenhar um trabalho específico nas instituições (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

O treinamento, de acordo com Pascale (1985), é a aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa. Durante esse processo é estabelecida uma base de

confiança entre a organização e o indivíduo por meio de progressivo comprometimento com os valores compartilhados que permitem a adesão do novo membro à organização e seu respectivo sucesso.

Ter um ambiente adequado para que seja compartilhado o conhecimento e ter essa prática através de treinamentos contínuos é uma forma de impulsionar o aprendizado organizacional.

Outro ponto a ser destacado nessa categoria é a necessidade da criação de memória organizacional, ou seja, o mapeamento, sistematização e adequação da disseminação do conhecimento (COELHO, 2004). Alguns participantes revelaram a dificuldade de aprendizagem organizacional pela ausência de apoio dos colegas de departamento ou centralidade de informações de alguns ou mesmo inabilidade de ensinar de outros. Esse dado revela a necessidade de ferramentas de cadastramento do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades oficiais e que, na substituição de servidores, tais informações sejam amplamente disponibilizadas e socializadas, de forma a garantir a preservação do conhecimento na instituição e facilitar a integração de novos membros.

### 5.3.6 Suporte e Acompanhamento Funcional

Dutra (2011), ao classificar os tópicos mais pertinentes a serem considerados na recepção de novos funcionários, recomenda que seja estabelecido um processo de acompanhamento da pessoa que ingressa na organização, inclusive verificando seu nível de satisfação. Van Maanen e Schein (1979) destacam que essa assistência deve ocorrer também nos momentos de mudanças de posições dentro da empresa, pois são momentos delicados que podem trazer ansiedade, isolamento e solidão.

**Respondente 08:** A grande dificuldade do servidor ingressante é que não há suporte, tanto da equipe de Gestão de Pessoas quanto da equipe do próprio departamento.

**Respondente 10:** Quando entrei nos dois setores em que passei, foi muito difícil me integrar com os trabalhos do grupo e absorver como deveria realizar minhas atividades.

**Respondente 15:** Sugiro que a ProGPe esteja mais atenta e acompanhe os servidores quando são deslocados para outras unidades, sobre o andamento das

relações, sobre o quanto a mudança e o acolhimento, ou não podem afetar a saúde mental.

**Respondente 17:** Maior orientação por parte da ProGPe, tanto para chefia quanto para o novo servidor e com atuação também do superior da chefia imediata.

**Respondente 22:** Quando eu ingressei na UFSCar, a ProGPe não me apresentou para a minha equipe e chefia. Tive muita sorte de ter sido recebida muito bem no departamento em que fui alocada, mas acredito que este acompanhamento da ProGPe neste momento é muito importante para dar mais segurança para o servidor que está ingressando e ajudar na integração.

O acompanhamento do servidor exerce um papel de fundamental importância, visto que quando encontra empecilho à realização de sua tarefa, o indivíduo corre o risco de experimentar estresse e ansiedade, o que certamente lhe causará sofrimento.

Em síntese, o diagnóstico que se pode fazer a partir da percepção dos respondentes é de que a política de capacitação para novos servidores pode ser melhorada, com vistas a preencher as lacunas identificadas que impedem a correta socialização do ingressante ao contexto organizacional. Para isso, é interessante desenvolver práticas de GC para o compartilhamento de conhecimento e integração social. E, ainda, elaborar estratégias formais de acolhimento e suporte social por parte da equipe de Gestão de Pessoas, chefia imediata e colegas de equipe de modo a auxiliar o novato no conhecimento de seu papel na instituição, redução da ansiedade e comprometimento organizacional.

#### **5.4 Comparação de dados entre o aporte teórico, pesquisa documental e o questionário**

Esta seção confronta o referencial teórico, os dados coletados na pesquisa documental dos relatórios de gestão e a análise das respostas do questionário aplicado aos servidores com o objetivo de compreender o processo de socialização organizacional atual da UFSCar e identificar possibilidade de aprimoramento.

Com uma abordagem integradora, este estudo avaliou elementos relacionados às táticas organizacionais, relações interpessoais e apoio social como componentes principais de aperfeiçoamento no processo de socialização.

De acordo com o que aponta a literatura, a socialização organizacional é o processo que auxilia o indivíduo a adquirir as habilidades de trabalho, nível funcional de compreensão organizacional e interações sociais com a equipe de trabalho. Diante disso, as táticas organizacionais propiciam o suporte organizacional e um maior envolvimento com o trabalho pelos novos membros. E, conseqüentemente, promovem o aumento do comprometimento organizacional, reduz a ansiedade e aumenta a clareza do papel do indivíduo (TAORMINA, 1997).

Na categoria táticas organizacionais, o objetivo foi identificar as ações organizacionais mencionadas nos relatórios de gestão e classificá-las de acordo com as dimensões das táticas organizacionais de Van Maanen e Schein (1979) apresentadas no capítulo de socialização organizacional, como descreve a Quadro 12

Quadro 12 – Identificação de Táticas de Socialização Organizacional (TSO) na Pesquisa Documental

| Pesquisa Documental                        |  | Enquadramento Van Maanen e Schein (1979)   |
|--|--|--|
| <b>Fóruns de Integração</b>                | Aproximar servidores que estivessem submetidos à atividades de trabalho semelhantes e, em decorrência desta aproximação profissional, contribuir para as reflexões e análises de situações problema e dificuldades que, uma vez equacionadas, poderiam resultar em melhorias gerais. | <b>Formal</b><br>Proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são segregados dos membros regulares da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática. <b>Coletiva:</b> servidores que atuavam nas mesmas atividades a trocaram experiências e criaram uma comunidade interna colaborativa |
| <b>Comunidade Virtual de Prática (CVP)</b> | Trocar e compartilhar experiências que contribuíssem para a resolução de problemas do dia-a-dia e o desenvolvimento de atividades em grupo.  | <b>Formal</b><br>Proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são segregados dos membros regulares da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática. <b>Coletiva:</b> servidores que atuavam nas mesmas atividades a trocaram experiências e criaram uma comunidade interna colaborativa |



|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Programa de Recepção de Novos Servidores da UFSCar</b> | Promover ao servidor recém contratado uma visão geral da universidade nos aspectos funcionais e organizacionais, e ainda apresentar noções básicas de direito público com o objetivo de informar o servidor sobre seus direitos e deveres.                     | <b>Coletiva:</b> Novos membros participam de experiências comuns de aprendizagem. <b>Formal:</b> A socialização que acontece é realizada de forma sistematizada e diferenciada para cada pessoa. <b>Sequencial:</b> Progressão de atividades em estágio sequencial. <b>Fixa:</b> processo de socialização é pré-determinado. |
| <b>Curso de Iniciação ao Serviço Público EAD</b>          | Finalidade de integrar os novos servidores e transmitir a eles as primeiras noções sobre o ambiente de trabalho e a legislação vigente, bem como instruí-los sobre Ética no Serviço Público e apresentar brevemente a instituição e suas principais políticas. | <b>Individual:</b> A tática de socialização é aplicada isoladamente a cada indivíduo. <b>Informal:</b> Sua aprendizagem vai depender da sua iniciativa. <b>Sequencial:</b> Etapas definidas. <b>Fixa:</b> Cronograma estipulado.   |
| <b>Cartilha do Servidor</b>                               | Informações de alguns direitos e deveres dos servidores que estão ingressando na UFSCar e orientações sobre alguns aspectos da vida funcional do servidor.   | <b>Individual:</b> A tática de socialização é aplicada isoladamente a cada indivíduo. <b>Informal:</b> Sua aprendizagem vai depender da sua iniciativa.  |
| <b>Questionário sobre formação e atuação profissional</b> | Objetivo de fim de identificar as competências que melhor se enquadram em cada vaga disponível.  | <b>Investidura:</b> Reforço aos conhecimentos e habilidades que os novos funcionários já possuem.  |

Fonte: produção da autora, 2022.

Considerando o primeiro objetivo específico desta pesquisa – descrever as iniciativas existentes do processo de socialização promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) – os dados encontrados nos relatórios de gestão, embora sejam resumidos, possibilitaram algumas reflexões e considerações. Foram identificadas 06 ações no contexto da universidade que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional (TSO) por afetarem ou terem o potencial de contribuir no processo de socialização dos servidores.

### **TSO 1: Fórum de Integração e Comunidade Virtual de Prática (CVP)**

As primeiras táticas de socialização identificadas nos relatórios de gestão e relevantes oportunidades de compartilhar conhecimento foram o Fórum de Integração e a Comunidade Virtual de Prática (CVP) que aconteceram no ano de 2013. O propósito dessas ações era criar um espaço de aprendizagem organizacional, interação social e auxiliar os servidores que atuavam nas mesmas atividades a trocarem experiências e criarem uma comunidade interna colaborativa, ou seja, fomentar a cultura organizacional e estimular uma gestão do conhecimento.

Entretanto, essas ações não foram mencionadas nos relatórios de gestão posteriores (2014 a 2020) demonstrando ser uma atividade pontual daquele referido ano.

### **TSO 2: Programa de Recepção de Novos Servidores**

É um evento de acolhimento que, segundo os relatórios, acontece em períodos específicos do ano e, portanto, não são aplicados no ingresso dos servidores. Esse dado também foi relatado por um respondente da pesquisa e, ainda, alguns mencionaram não terem participado de nenhum evento de acolhimento, apontando a não obrigatoriedade de participação.

### **TSO 3: O Curso de Iniciação ao Serviço Público EAD**

É um recurso de aprendizagem contextual com o objetivo de integrar o novo membro ao contexto externo da instituição com a apresentação das legislações, políticas e instruções de Ética no Serviço Público.

### **TSO 4: A Cartilha do Servidor**

Tem o objetivo de apresentar os direitos e deveres do servidor.

### **TSO 5: Questionário de competências e alocação dos novos servidores**

Identificação de perfil para alocação dos servidores recém nomeados. Todas essas ações são consideradas relevantes para um processo de socialização na UFSCar, entretanto o questionário demonstrou uma necessidade de capacitação voltada às atividades que serão executadas na instituição. Como Borges (*et al.*, 2010) afirmou, o novo membro pode ser considerado socializado quando se sente preparado para exercer as atividades inerentes ao seu cargo, quando possui o domínio de informações acerca dos objetivos; papel; prioridades e valores organizacionais, da política institucional, da estrutura e funcionamento da organização, da linguagem própria da cultura organizacional, etc.

Como supracitado, ainda que o servidor possua nível de formação superior à exigida para o cargo e possua experiência laboral compatível com as tarefas a exercer, é indispensável que participe de um programa de capacitação que auxilie na sua compreensão do novo contexto social que fará parte.

A ausência de treinamentos e espaços interativos de aprendizagem organizacional pode manifestar nos servidores a impressão de pouco suporte

organizacional, o que por sua vez, poderá refletir desfavoravelmente no comprometimento e satisfação.

O Quadro 13 apresenta a categoria de relações interpessoais (RI) e apoio social com o propósito de identificar, com base no referencial teórico e respostas do questionário, a abrangência desse recurso a todos os servidores participantes da pesquisa.

Quadro 13 – Identificação de Relações Interpessoais e Apoio Social

| <b>Relações Interpessoais e Apoio Social</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Questionário</b>                          |   |   |
| <b>Suporte da Chefia</b>                     | Os líderes, supervisores ou gerentes são considerados conexões importantes para uma socialização bem sucedida, dado que a assistência desses agentes sociais colabora com o desenvolvimento da resiliência dos novatos para superarem contratemplos e dificuldades (SAKS, GRUMAN, 2010; JOKISAARI, 2013; CHEN; ELDRIDGE, 2012).   | 54% respondeu que recebeu o suporte da chefia imediata, todavia 21% como sugestão de aprimoramento recomendaram uma participação mais efetiva entre os chefes e ProGPe.   |
| <b>Suporte da Equipe</b>                     | As relações sociais com outros membros da organização geram interações de confiança que contribuem para o desempenho individual e institucional (LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014).   | 70% recebeu o apoio social da equipe de trabalho, porém como sugestão de aprimoramento 21% apontaram a tutorização como forma de integrar o novo membro à equipe e trabalho.  |
| <b>Suporte da Instituição</b>                | O ingresso em uma organização é um período crítico para os recém-chegados (KLEIN; HEUSER, 2015). Mesmo que os novos funcionários estejam confiantes sobre suas habilidades, este momento significa recomeçar socialmente e aprender novas responsabilidades de trabalho (BAUER; NIFADKAR, 2016).  | 21% recomendaram o acolhimento logo nos primeiros meses de ingresso e criar um canal de comunicação para acompanhamento das dificuldades e satisfação.  |
|  | Cultura direcionada para o conhecimento; infraestrutura técnica e organizacional; suporte da alta gerência; orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivadores não triviais e múltiplos canais para a transferência do conhecimento são alguns dos aspectos frequentes em propostas bem sucedidas de gestão do conhecimento nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). | 37,5% mencionaram a importância de criar uma cultura do conhecimento na instituição com a presença constante de espaços interativos de compartilhamento do conhecimento para que o novo servidor desenvolva todas as habilidades necessárias de atuação no cargo de ocupação. Além disso, promover fluxos de processos com o propósito de criar a memória organizacional da instituição e facilitar o processo de socialização. |

### **RI 1: Suporte da Chefia**

As chefias, coordenadores ou diretores possuem papéis importantes no processo de socialização organizacional. Apontados como intérpretes do conhecimento, os superiores são considerados fontes de recursos tangíveis como instruções de tarefas e intangíveis como, por exemplo, acessibilidade social (SLUSS; THOMPSON, 2012; BAUER; NIFADKAR, 2016).

À medida que esses gestores fornecem recursos como apoio social, *feedback*, treinamento e atenção, os novos membros criam uma relação de reciprocidade e desenvolvem um afeto positivo pela organização, visto que os chefes são membros institucionais (BAUER *et al.*, 2007). A qualidade do relacionamento entre os novatos e gestores afeta positivamente no desempenho do indivíduo gerando maior comprometimento e satisfação (SLUSS; THOMPSON, 2012). Além disso, essas relações ajudam na ansiedade, estresse, resiliência e auxilia nas situações de dificuldades e contratempos, mantendo os iniciantes otimistas (SAKS; GRUMAN, 2011).

Diante do importante papel que esses agentes sociais têm no processo de socialização, é necessário que possuam conhecimento e preparação para recepcionar os novos membros em suas equipes. Um gestor que compreenda a importância do processo de socialização, provavelmente estará mais apto a implementar táticas que favorecem a socialização dos seus subordinados.

Como apresentado nos resultados, nem todos os respondentes tiveram um suporte da chefia. Esse dado indica que nem todos os departamentos ou unidades da instituição possuem uma participação efetiva dos gestores no momento de recepção de novos servidores.

Esse cenário pode ser resultado de diferentes condições como a falta de conhecimento necessário, a dificuldade de comunicação e, até mesmo, o desinteresse ou a falta de comprometimento da chefia imediata com a socialização do novo servidor.

Todavia, outros elementos também podem influenciar na atuação dos gestores e refletem no processo de socialização dos recém-admitidos, tais como a ausência de recursos materiais e financeiros, equipe reduzida ou limitação de atuação por acúmulo

de funções, como no caso dos docentes que conciliam atividades acadêmicas e administrativas. Por isso é interessante a elaboração de um plano de socialização que forneça subsídios e orientações teórico-práticas para auxiliar os gestores nas estratégias de recepção de suas unidades de modo que os recém-chegados se sintam seguros e acolhidos.

## **RI 2: Suporte da Equipe**

As relações sociais desempenham um papel central na socialização do recém-chegado, pois são oportunidades de construção de vínculos e relações de confiança que geram a identidade organizacional (SAKS; GRUMAN, 2011; LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014; FELDMAN, 1976, JONES, 1986; REICHERS, 1987; SAKS; ASHFORTH, 1997).

A identidade organizacional gera no indivíduo a internalização de objetivos, valores, normas e cultura daquela instituição e programas sistemáticos de tutoria são oportunidades de comunicação e desenvolvimento de relações de qualidade (LAPOINTE; VANDENBERGHE; BOUDRIAS, 2014).

Os dados do questionário demonstraram que a maioria dos participantes recebeu o apoio da equipe de trabalho, porém revelaram a ausência de uma tutoria institucionalizada.

As diretrizes através de um colega de trabalho podem ser muito eficientes para apoiar o servidor ingressante a se adaptar mais rapidamente à instituição, no entanto, é necessário que o servidor instrutor seja apto a fornecer a orientação adequada o que, pelos dados levantados e pelos comentários dos participantes da pesquisa não tem ocorrido.

A finalidade da tutorização é acompanhar o novo membro e compartilhar seu conhecimento e experiências assumindo a posição de facilitador no processo de aprendizagem do novato (CHAO *et al.*, 1994). Diante disso, é fundamental que o tutor tenha a capacidade exigida para dar o suporte necessário ao tutorando.

Contudo, em muitas situações, o tutor escolhido não desempenha a mesma posição do novo servidor ou não tem conhecimento das atribuições que se relacionam

com a função do respectivo tutorando causando um prejuízo no processo de assimilação do conhecimento organizacional.

Os dados coletados no questionário indicam que ocorre uma tutorização informal nos departamentos da UFSCar, porém esse contexto traz alguns pontos desfavoráveis como por exemplo servidores sobrecarregados e sem tempo para ensinar, ou mesmo, servidores centralizadores ou com dificuldade de compartilhar e apoiar no processo de aprendizagem dos recém-chegados. Embora algumas pesquisas indicaram a tutorização informal como mais eficiente, é necessário avaliar o contexto organizacional e realizar um diagnóstico das necessidades da instituição (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

### **RI 3: Suporte da Instituição**

A socialização e o compartilhamento do conhecimento produzem pelo menos seis efeitos na organização: eficiência, eficácia, inovação, adaptabilidade, aprendizagem e satisfação (HEGAZY; GHORAB, 2014 apud VALENTIM, 2016). Quanto mais a organização proporciona espaços de sociabilidade organizacional com experiências de trocas sociais de aprendizagem, mais os indivíduos se sentem seguros, otimistas e resilientes (VALENTIM, 2016).

Segundo Drucker (1999, p. 40) “somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

O suporte institucional, portanto, está relacionado à implementação de um sistema de GC, ou seja, fomentar o conhecimento organizacional com a criação de situações individuais ou coletivas de capacitação, promover uma estrutura formal favorável, ambiente colaborativo e recursos tecnológicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Para isso é necessário ações coordenadas e o estímulo de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo.

É importante que a organização facilite ao máximo para que os membros organizacionais possam se sentir seguros e confiantes. Oferecer acesso rápido às informações atualizadas sobre cada atividade laboral, estruturar, sistematizar, mapear

e armazenar o compartilhamento de conhecimento gerando a memória organizacional.

Além disso, estabelecer canais de comunicação que propiciem diálogos adequados entre os indivíduos e a gestão, a fim de estimular o compartilhamento de informações, dificuldades e satisfações.

Em suma, a comparação dos dados permitiu identificar que a política de capacitação e socialização aos novos servidores pode ser aprimorada, a fim de preencher as lacunas identificadas que impedem uma socialização mais efetiva do ingressante no contexto organizacional.

## **5.5 Proposta de aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCar**

Com o propósito de cumprir o objetivo geral da pesquisa, este capítulo apresenta sugestões de aprimoramento no processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos, cargo de Assistente em Administração, da UFSCar a fim de reduzir ou solucionar as dificuldades apontadas nesta pesquisa.

Alicerçada no aporte teórico, na análise documental e nos resultados apresentados do questionário aplicado, às diretrizes indicadas estão relacionadas à realidade da instituição estudada, portanto, atendem ao contexto da Universidade Federal de São Carlos.

Como demonstrado na fundamentação teórica dessa pesquisa, as ações organizacionais, as relações interpessoais e o suporte social da equipe e superiores atuam fortemente nas variáveis de redução de incerteza, clareza de papel, comprometimento organizacional, proatividade e integração social do ingressante. Diante disso, as propostas de intervenção estão alinhadas com os componentes sociais do processo de socialização organizacional e a atuação efetiva da instituição como facilitadora desse processo.

As diretrizes sugeridas nessa proposta estão distribuídas nos três estágios da socialização organizacional denominadas por Robbins (2005) como pré-chegada, encontro e metamorfose.

Por isso, as ações inseridas no primeiro estágio são aquelas que necessitam ser realizadas antes do novo servidor iniciar sua integração organizacional e

departamental. No segundo estágio estão as práticas para apoiar o ajuste do ingressante na compreensão de seu papel, integração social e aprendizado organizacional. Quanto ao terceiro estágio, metamorfose, estão as práticas que auxiliam constantemente nas ações de socialização organizacional, visto que esse processo é contínuo e tem início no ingresso e término no desligamento do indivíduo com a instituição (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; TAORMINA, 2004).

As estratégias propostas consideraram práticas que podem complementar as táticas organizacionais que já existem na instituição; novas sugestões de aperfeiçoamento para atender as lacunas identificadas nesta pesquisa e indicações que podem contribuir para outros direcionamentos da gestão de pessoas que facilitem o processo de socialização de servidores ingressantes e efetivos de modo a atender as expectativas dos indivíduos e da organização.

Para melhor visualização das ações sugeridas, foi elaborada a Figura 09 que contém os principais pontos a serem considerados. A evolução da proposta seguirá as fases do processo de socialização citadas anteriormente. Em seguida, cada ponto será devidamente detalhado.

Figura 9: Aprimoramento no processo de socialização organizacional da UFSCar



Fonte: Elaborado pela autora, em 2021, com base Robbins (2005)



## **Estágio Pré-Chegada**

### **1. Preparação dos Gestores**

O relato de alguns participantes da pesquisa apontou que nem todos os chefes da instituição estão preparados para dar o suporte necessário aos ingressantes. Como supracitado, os superiores são agentes fundamentais no processo de socialização e atuam como representantes da organização. Por isso, é importante que os gestores estejam preparados para a recepção e acolhimento dos novos servidores em suas unidades.

Para capacitar os gestores nesse processo, a sugestão é o desenvolvimento de um curso on-line com informações suficientes para o gestor compreender seu papel no processo de socialização organizacional.

Alguns dos pontos recomendados para serem tratados neste curso são a preparação do espaço físico para o recebimento do novo servidor, orientações adequadas à equipe de trabalho para o acolhimento, a relevância do *feedback* para auxiliar na redução da ansiedade e dificuldades e a conscientização sobre os efeitos do apoio do gestor no comprometimento, identificação e motivação do indivíduo.

Além do curso, a criação de uma cartilha, a ser disponibilizada virtualmente e enviada por e-mail no momento da admissão do novo membro da equipe com um *check-list* das ações necessárias da chefia. E, ainda, a criação de um canal de comunicação entre as chefias e a ProGPe para esclarecimentos de dúvidas e suporte às ações de gestão de pessoas de cada unidade.

### **2. Questionário de competências e Banco de Talentos**

Em 2015, a DiDP criou dois questionários: um de identificação de perfil para alocação dos servidores recém nomeados com o objetivo de conhecer as principais competências de cada novo servidor e o outro para envio às unidades com o objetivo de verificar quais competências e perfil necessário para a atuação do novo servidor naquele local. As informações dos dois questionários são comparadas para definir o melhor enquadramento de alocação de cada indivíduo ingressante com as necessidades dos departamentos.

Embora não tenha sido detalhado o funcionamento dessa estratégia, o questionário de identificação de competências é uma interessante estratégia no

processo de socialização organizacional porque auxilia na identificação dos traços individuais que fornecerão parâmetros de alocação dos indivíduos.

Segundo Pires (*et al.*, 2005), a alocação inadequada do servidor pode provocar diminuição da produtividade; descontentamento, futuros pedidos de remoção ou exoneração do cargo gerando custos para a administração pública e também ineficiência do serviço prestado. Ainda segundo o autor, a alocação deve ser planejada na fase de socialização institucional do servidor, em que o perfil profissiográfico deste será traçado. Desta maneira, pode-se alocar de maneira mais apropriada este servidor de acordo com os perfis definidos pelos setores solicitantes dos recém ingressos.

Além disso, a gestão por competência permite a exploração mais adequada da capacidade das pessoas, estimula maior engajamento e cria espaços e novas oportunidades de aprendizado e inovação.

Perante o exposto, esse estudo sugere que o questionário seja aplicado no primeiro estágio simultaneamente com uma entrevista realizada por uma equipe de seleção da Gestão de Pessoas para identificar as características, traços, experiências anteriores e competências de cada novo servidor com o objetivo de fornecer parâmetros aos gestores na decisão de lotações dos mesmos.

E, ainda, criar um espaço virtual para que os servidores possam preencher suas informações pessoais como habilidades, cursos realizados, competências e experiências anteriores, formando assim um banco de talentos interno.

O banco de talentos interno é uma ferramenta de apoio ao departamento de Gestão de Pessoas para identificar as competências e promover realinhamentos de modo a trazer maior satisfação, qualidade e produtividade aos indivíduos e à organização. É uma forma de identificar os talentos ocultos e gerenciar o capital intelectual da instituição.

## **Estágio Encontro**

### **1. Socialização Organizacional de Novos Servidores UFSCar**

A atual tática organizacional formal e coletiva na UFSCar para o acolhimento dos ingressantes é o Programa de Recepção de Novos Servidores. De acordo com os relatórios de gestão, este programa consiste em acolher os recém-chegados na

aquisição de uma visão geral da universidade nos aspectos funcionais e organizacionais e noções básicas de direito público.

Os relatórios não descrevem detalhadamente o cronograma e funcionamento de cada atividade desse programa causando uma limitação de informações. Entretanto, a partir do que foi possível identificar, essa proposta traz alguns itens de aperfeiçoamento.

O público-alvo desta proposta será os técnicos-administrativos do cargo em Assistente em Administração. A determinação do público-alvo levou em consideração dois fatores: o quantitativo dessa ocupação que representa 36% do total de servidores técnico-administrativos e a diversidade dos ambientes organizacionais para os quais estes servidores são designados.

No modelo proposto por esta pesquisa, a integração deverá acontecer nos primeiros três meses após a posse do novo servidor. Com uma estrutura de dois módulos (presencial e virtual), o processo será oferecido pela equipe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DiDP) da ProGPe com a participação dos gestores da instituição, chefias imediatas e tutores escolhidos para darem o suporte necessário ao ingressante.

No primeiro dia do módulo presencial, o ingressante será recebido na ProGPe e acompanhado até o local de realização do curso, onde receberá o kit de boas-vindas (cartilha do servidor, bloco de notas e caneta) e o material com a programação detalhada.

A princípio serão feitas as apresentações das autoridades presentes, como reitores, pró-reitores, secretários e gestores, e posteriormente serão dadas as boas-vindas aos recém-ingressados na instituição através de breve fala dos organizadores do curso. Com o apoio do vídeo institucional, os servidores poderão conhecer a UFSCar, sua estrutura, missão, visão e valores organizacionais. Ter uma compreensão sistêmica do contexto organizacional e compreender as dimensões histórica, econômica e política que a universidade está inserida.

Outro tema de abordagem neste encontro refere-se ao papel do servidor público (direitos, deveres, legislações pertinentes, carreira, etc). E, ainda, uma

participação da equipe de ProGPe para explanação de tópicos relacionados a salários, benefícios, planos de saúde, previdência, etc.

Além da apresentação das equipes institucionais, serão inseridos momentos de apresentações dos ingressantes e atividades grupais que promovam integração e conversas informais entre os novatos.

A palestra motivacional, estratégia de socialização utilizada no ano de 2019, continuará no roteiro de etapas do acolhimento presencial.

Além dos itens supracitados, será inserido nesta etapa um *tour* pelo campus para que os novos servidores possam conhecer as atividades e interfaces existentes no contexto organizacional.

**Quadro 14** – Atividades propostas na Socialização Organizacional de Novos Servidores UFSCar

|  |
|--|
| Boas-Vindas aos Novos Servidores;  |
| Apresentação do Reitor;  |
| Apresentação das Pró-Reitorias e seus gestores;                                    |
| Apresentação do Departamento de Gestão de Pessoas;                                 |
| Apresentação dos tópicos funcionais (benefícios, salários, vale-transporte, etc.); |
| Vídeo Institucional;   |
| Entrega Kit Boas-Vindas (Cartilha do Servidor);                                    |
| Apresentação dos gestores departamentais;  |
| Apresentação individual de cada novo servidor;                                     |
| Palestra Motivacional;   |
| <i>Tour</i> pelo campus.   |

Fonte: produção da autora, 2022.

## 2. Integração no Departamento de Lotação pela Chefia Imediata

O apoio dos gestores possui uma forte relação com a eficácia do desempenho e a clareza do papel (BAUER; GREEN, 1998). A qualidade de interações entre esses agentes organizacionais e os ingressantes reduzem os níveis de ansiedade, estresse e insatisfação (KORTE; BRUNHAVER; SHEPPARD, 2015). A chefia imediata, portanto, será um facilitador no ajuste do novo servidor quando ele ingressar no seu departamento de lotação.

A chefia imediata será responsável por receber e orientar o novo servidor no departamento de lotação quanto às informações sobre o cargo, rotinas, processos, horários, expectativas e resultados esperados. Será o encarregado por integrá-lo à equipe e acompanhar no seu desenvolvimento colaborando com suas dificuldades e

adaptação. Além disso, terá a incumbência de escolher o tutor encarregado de auxiliar na aprendizagem organizacional do ingressante.

### **3. Programa de Tutorização Organizacional**

Durante o período de socialização em um novo contexto organizacional, o ingressante busca estabelecer uma identidade situacional, ou seja, dar sentido àquele novo aprendizado, procedimentos e práticas e essa identidade é alcançada mais rapidamente através de interações sociais (REICHERS, 1987).

A tutorização organizacional é uma tática de socialização que envolve uma acentuada relação interpessoal entre o tutor (colaborador mais experiente e com conhecimento técnico de processos organizacionais de determinado posto de trabalho) e o iniciante.

O tutor tem o papel de facilitador na adaptação do ingressante e fornece apoio social, *feedback* e orientação (OLIVEIRA *et al.*, 2008). É um vínculo de colaboração exclusiva definido pelos seguintes aspectos: acompanhamento individual, compartilhamento de experiências e conhecimentos, aprendizagem mútua e papéis definidos de atuação com funções específicas de suporte psicossocial (MELO, 2011). Diante disso, o tutor acompanha o iniciante e auxilia sua aprendizagem por meio uma interação social acolhedora (KRAM, 1985).

Ostroff e Kozlowski (1993) identificaram que os ingressantes tutorados mostraram melhor desempenho em termos de aprendizagem organizacional em comparação aos não-tutorados.

Os relatórios de gestão da UFSCar não mencionaram como ações de integração um programa formal de tutorização organizacional. E, diante dos resultados do questionário, os servidores receberam apoio da equipe de trabalho para o aprendizado da instituição caracterizando uma tutoria informal.

A tutorização informal acontece espontaneamente entre o novato e o membro experiente sem alguma ação indutora ou formalizada pela organização. Na tutorização formal a iniciativa é da instituição e os tutores são designados no contexto de um programa administrado e sancionado pela organização (CHAO *et al.*, 1992).

Para iniciantes, Ostroff e Kozlowski (1993) defenderam a necessidade de um programa de tutorização organizacional por ter um caráter mais democrático, uma vez que garante possibilidades iguais de acesso ao aprendizado.

A definição do colega de trabalho que atuará como tutor do novo servidor ficará a cargo da chefia imediata, e, para auxiliar no processo de controle, o tutor e sua chefia deverão informar a ProGPe sobre o desempenho e a satisfação do novo servidor durante o período de seis meses.

O propósito principal do programa de tutorização é o de promover ao recém-chegado um servidor de referência com experiência e conhecimento da instituição e da área de atuação ajudando-o no aprimoramento das suas atribuições e integrando-o ao ambiente de trabalho.

#### **4. Treinamento Introdutório**

O objetivo do treinamento é instruir os indivíduos para o desempenho das distintas atividades do cargo; fornecer a oportunidade para o constante desenvolvimento pessoal; transformar a atitude das pessoas para criar um ambiente mais positivo; fortalecer a motivação e contribuir na assimilação de novas técnicas de gestão (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2014) apresenta, o treinamento é um processo cíclico e composto por quatro fases: diagnóstico (levantamento de necessidades); desenho (programação do treinamento); implementação (execução do programa) e avaliação (verificação dos resultados).

Registrado nos relatórios de gestão como parte do processo de acolhimento, o Curso de Iniciação ao Serviço Público tem o propósito de apresentar a função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional. Todavia, o diagnóstico obtido pelos respondentes no processo de aprimoramento da socialização organizacional da UFSCar é a necessidade de inserir, também, treinamentos voltados às atividades de cada função.

Por isso, a proposta para preencher essa lacuna, segunda etapa do processo de treinamento, é delinear um curso virtual que englobe conteúdos direcionados à

função designada, informações relacionadas ao contexto e estrutura organizacional da UFSCar e funcionamento dos sistemas operacionais.

Para realizar esse tipo de capacitação é necessário que a ProGPe tenha um uma análise definida dos requisitos, habilidades e competências exigidas de cada função dos técnico-administrativos do cargo de Assistente em Administração.

A partir dessa análise, desenvolver um mapeamento para catalogar a rotina administrativa dos distintos ambientes organizacionais da UFSCar e, assim, estabelecer uma padronização dos procedimentos administrativos de acordo com cada função. Para isso é recomendado a constituição de comissões compostas por técnico-administrativos ocupantes das mesmas atribuições e gestores das referidas unidades com vistas a colaborar na elaboração dos roteiros de atividades.

A proposta de execução desse treinamento introdutório, terceiro passo, é realizá-lo na modalidade *e-learning*, ou seja, utilizar tecnologias de internet que são consideradas flexíveis, de baixo custo, podem ser atualizadas a qualquer momento, acessadas a qualquer hora e lugar e possui o benefício da escalabilidade, ou seja, pode atingir um alto número de aprendizes com um menor esforço e custo. Embora a modalidade *e-learning* possua algumas desvantagens, dentre elas a falta de interação entre os participantes, para o novo servidor da USFCar esse apoio seria dado pelo programa de tutoria que acontecerá simultaneamente garantindo o suporte psicossocial no processo de aprendizagem organizacional.

Diante das limitações orçamentárias e da reduzida equipe da ProGPe, apontadas nos relatórios de gestão, essa modalidade de treinamento corporativo pode ser a alternativa mais eficaz para suprir o hiato entre a carência de treinamento introdutório e a restrita equipe de apoio do departamento de gestão de pessoas para gerenciar e promover práticas de aprendizagem a todos os Assistentes em Administração que ingressarem.

Para a avaliação, última etapa do processo cíclico do treinamento, aplicar um questionário semiestruturado, formado por questões de múltipla escolha e uma questão aberta para breve dissertação do participante com o propósito de analisar o curso em relação ao seu conteúdo, carga horária, recursos instrucionais e oferecer a sua contribuição para o aprimoramento do treinamento.

## **Estágio Metamorfose**

### **1. Memória Organizacional e Fluxo de Processos**

Como supracitado, a memória organizacional está relacionada à sistematização e manutenção do conhecimento institucional. Assim, a memória de uma organização abrange desde a cultura e estrutura organizacional até os documentos elaborados por ela no decorrer da sua trajetória de atuação.

A preservação das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização (COELHO, 2004).

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que todos precisam ter acesso livre aos materiais de conhecimento da organização, possibilitando uma memória viva, interativa, compartilhada e dinâmica que rege a atualização permanente de aprendizado.

A memória organizacional deve atuar na solução das dificuldades relacionadas ao contexto no qual a organização está inserida e oferecer informações necessárias para a aplicação das tarefas e atividades desempenhadas no ambiente organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Diante dos dados coletados na pesquisa, infere-se que a UFSCar ainda não possui uma memória organizacional instituída que todos tenham acesso ou conhecimento.

Para iniciar esse acervo é necessário criar um planejamento de registro de rotinas de trabalho apoiado por tecnologias de informação e que seja amplamente divulgado, de modo a envolver e incentivar todos membros institucionais a registrar e compartilhar suas habilidades. Deste modo, a memória organizacional pode ser compreendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016).

Sendo assim, para que a memória organizacional seja efetiva o fluxo de processos e informações se torna relevante e funciona como facilitador do acesso,



compartilhamento, uso e reuso de conhecimentos retrospectivos (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

## **2. Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional**

Conceituada como um processo de aprendizagem, a socialização organizacional é um sistema contínuo e abrange toda a carreira do indivíduo na organização (TAORMINA, 1997; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

A aprendizagem é um dos mecanismos para adaptação ao ambiente, pois é através dela que ocorre a transformação do comportamento diante das mudanças (POZO, 2002 apud BRANDÃO, 2008).

Nas organizações, a aprendizagem organizacional integra a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento com base na experiência coletiva (IRINEU, 2009). Por isso, o processo de socialização é um elemento relevante da gestão do conhecimento, pois oportuniza a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento tácito (ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2017)

Um dos exemplos desse tipo de prática são Fóruns de Discussão e Comunidades de Práticas, ações que a UFSCar realizou no ano de 2013 e que não houve mais continuidade.

Por isso, a sugestão é o desenvolvimento de esforços para dar sequência a essa cultura de boas práticas organizacionais que promovam as relações interpessoais, diálogo e o compartilhamento do conhecimento durante toda a trajetória do servidor, ou seja, instituir uma cultura de aprendizagem coletiva contínua e de referência que possibilite o crescimento da competência institucional para agir e resolver problemas.

## **3. Acompanhamento Funcional**

Segundo Gondim e Silva (2014), vários são os fatores que influenciam na motivação humana nas organizações. Aspectos extrínsecos (salários, benefícios, promoções, etc.) e intrínsecos (perspectiva pessoal e profissional, participação ativa no contexto organizacional, reconhecimento, etc.) constituem fortes potencializadores do desempenho do indivíduo.

Para os autores, algumas ações podem efetivamente atuar na motivação do trabalhador. Dentre elas, a composição de espaços entre gestão e demais trabalhadores que facilitem a expressão de pensamentos e sentimentos sobre o trabalho e a organização, ou seja, um canal de aproximação entre o colaborador e a gestão de pessoas com o objetivo de escutar as dúvidas, sugestões, reclamações transformando a instituição em um espaço mais humanizado.

Esse ambiente de escuta e acompanhamento funcional foi um dos pontos sugeridos por alguns respondentes do questionário e por isso a sugestão é o desenvolvimento de um espaço virtual na página da ProGPe para dar suporte, acompanhar e promover a participação dos servidores. Essa última proposta corresponde ao terceiro estágio e atenderá servidores ingressantes e também todos aqueles que necessitam registrar demandas à equipe de gestão de pessoas e contribuir ativamente com recomendações ao aperfeiçoamento das práticas organizacionais da UFSCar.

Como apresentado, a proposta sugerida depende fortemente de ações do departamento de gestão de pessoas. Embora os esforços individuais continuem sendo relevantes e desejáveis, mais importante são os estímulos que a organização proporciona para contribuir com seus membros criando um espaço de criatividade, desenvolvimento e participação (LACOMBE, 2008).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal proposto por este trabalho foi o de contribuir para o aprimoramento do processo de socialização organizacional dos técnico-administrativos, cargo Assistente em Administração, da Universidade Federal de São Carlos. Tendo como base a análise das táticas de socialização organizacional de Van Maanen e Schein (1979) e do apoio social dos superiores e equipe de trabalho como componentes determinantes no processo de ajuste do ingressante.

Para alcançar esse propósito, os seguintes objetivos específicos foram delineados: (I) identificar nos documentos institucionais as iniciativas existentes do processo de socialização promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe); (II) analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, do cargo

de Assistente em Administração, referente ao apoio recebido pela instituição, chefia e equipe no processo de socialização e (III) propor diretrizes para a realização de um programa de socialização aos técnico-administrativos no cargo de Assistente em Administração baseado nas táticas de socialização organizacional e apoio social dos membros da instituição.

Partindo do pressuposto que a socialização organizacional é o processo de aprendizagem que auxilia o novo membro a se ajustar ao contexto organizacional (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; CHAO *et al.*, 1994; BAUER *et al.*, 2007), observou-se que, embora a instituição possua ações institucionais de socialização identificadas nos relatórios de gestão (objetivo específico I), essas não foram suficientes para cumprir os objetivos da socialização organizacional como clareza de papel, redução da incerteza e integração do ingressante.

Para cumprir o objetivo específico (II), a coleta de dados realizada por meio do questionário indicou uma carência de ações organizacionais de socialização que implicou numa busca pessoal por informações. Esse dado indica uma passividade da instituição no apoio ao aprendiz. Uma porcentagem significativa dos participantes, 48%, relataram a ausência de apoio por parte da ProGPe com ações de aprendizagem organizacional no início das atividades.

A maioria dos entrevistados manifestou comportamentos proativos em busca de se integrar à instituição, aspecto que corresponde com os estudos de Griffin, Colella e Goparaju (2000) que identificaram a proatividade em táticas mais individualizadas e tutoria informal, práticas predominantes de socialização no contexto da USFCar. No entanto, essa proatividade dos ingressantes ocorreu pela necessidade de se socializar e não por uma estratégia instituída pela universidade para possibilitar a proatividade.

Sobre a atuação das chefias e da equipe de trabalho no processo de socialização, 17% e 29%, respectivamente, manifestaram a falta de apoio desses agentes revelando que o suporte aos novatos não é uma referência em todos os departamentos da instituição.

O estudo identificou, a partir dos objetivos específicos, que existem ações que podem ser aperfeiçoadas ou inseridas para facilitar o ajuste do público alvo desta pesquisa. Diante disso, para cumprir com o objetivo (III) e considerando que a

socialização é um processo contínuo, a pesquisa sugere uma proposta de melhorias que abrange ações que devem ser inseridas antes do novo servidor iniciar sua atuação em seu departamento de lotação (estágio da pré-chegada); táticas organizacionais de apoio e aprendizagem organizacional nos primeiros três meses de trabalho (estágio do encontro) e práticas permanentes de suporte organizacional durante a carreira do indivíduo na instituição (estágio da metamorfose):

#### **Estágio Pré-Chegada:**

1. A capacitação dos gestores para atuar na recepção e apoio aos recém-chegados e coordenar a sua equipe de trabalho para promover uma socialização efetiva com o suporte técnico e social necessários;
2. Aplicar um questionário para identificação de competências que auxilie no processo de alocações e simultaneamente criar um banco de talentos interno que mantenha atualizado as competências e habilidades dos servidores com o propósito de identificar os talentos ocultos e gerenciar o capital intelectual da instituição.

#### **Estágio do Encontro:**

1. Instituir um Programa de Socialização Organizacional nos primeiros três meses do ingresso do novo servidor para integrá-lo à instituição nos aspectos funcionais, organizacionais e sociais;
2. Desenvolver programas de socialização departamental com a atuação das chefias imediatas como responsáveis por integrar o novato à equipe e acompanhar no seu desenvolvimento colaborando com suas dificuldades e adaptação;
3. Estabelecer um programa de tutorização formal em que um servidor experiente e nomeado pela chefia apoiará o ingressante com informações técnicas e apoio social;
4. Promover treinamento introdutório na modalidade virtual que capacite o indivíduo com conteúdo direcionado à função designada, informações relacionadas ao contexto, estrutura organizacional e funcionamento dos sistemas operacionais.

#### **Estágio Metamorfose:**

1. Desenvolver na instituição a memória organizacional por meio de fluxos de processos com o objetivo de sistematizar e armazenar o conhecimento institucional;
2. Instituir uma cultura de aprendizagem organizacional com espaços coletivos de compartilhamento de experiências, diálogos e criação de relacionamentos;
3. Criação de um canal de aproximação entre o colaborador e a gestão de pessoas com o objetivo de escutar as dúvidas, sugestões e reclamações.

Ingressar em uma nova organização gera estresse e ansiedade em qualquer indivíduo, como apontado por Van Maanen e Schein (1979). Esse processo se torna ainda mais desafiador quando não existem ações suficientes para garantir as condições adequadas para que o novato se torne um membro efetivo da organização. Sem apoio os ingressantes não alcançam a aprendizagem organizacional suficiente para executar seu papel na instituição.

O processo de socialização não é inflexível, ao contrário, as instituições devem constantemente buscar o aperfeiçoamento e criar condições válidas para acolher e preparar o novo membro, visto que esse processo auxilia o setor de gestão de pessoas na compreensão de inquirições relacionadas ao indivíduo e ao ambiente de trabalho. E as necessidades relatadas no questionário podem contribuir para a elaboração de um programa de socialização mais efetivo.

Sendo assim, entende-se que os procedimentos adotados pela instituição podem ser aprimorados, formalizados e institucionalizados. Há a necessidade de estabelecer um procedimento padrão para que todas as unidades trabalhem sistemicamente. Colegas de departamento, chefes e gestores precisam compreender a importância de fornecer o apoio ao novo membro, visto que a maioria dos participantes desenvolveu comportamentos proativos em busca de conhecimento para se adaptarem ao contexto da instituição. Porém, nem todos os indivíduos têm as mesmas características e comportamentos de proatividade, o que reforça a relevância das táticas organizacionais.

Em suma, os resultados qualitativos dessa pesquisa correspondem ao embasamento apresentado na fundamentação teórica com relação à importância dessa temática no desenvolvimento das instituições e das pessoas que as compõem. Para a organização de estudo, especificamente, esse trabalho contribuirá para a tomada de decisão dos gestores que trabalham diretamente com a socialização de novos servidores, visto que as diretrizes propostas podem auxiliar para melhoria do processo de socialização organizacional e conseqüentemente na dinâmica das equipes de trabalho e ainda na satisfação, clareza e motivação do novo servidor.

Por fim, os resultados deste estudo contribuíram também para o entendimento da relevância da socialização organizacional como um espaço de aprendizagem e oportunidade da criação de relacionamentos significativos entre os recém-chegados, supervisores e colegas de trabalho, visto que esses agentes sociais atuam como referências de confiança e possuem forte influência no comprometimento organizacional.

### **6.1 Limitações e sugestões futuras**

Este estudo indica que a socialização organizacional é uma via de pesquisa promissora e interessante. Diante disso, a primeira sugestão para uma pesquisa futura é analisar o grau do apoio social na socialização organizacional entre os docentes da instituição ou outras IFES com o objetivo de investigar se a adaptação e a integração ocorrem de maneira distinta, conforme a categoria profissional dos ingressantes.

Uma segunda possibilidade é abordar com mais profundidade a relação da socialização organizacional como prática organizacional de gestão do conhecimento, visto que esse processo não se refere apenas ao ajuste no ingresso do novo membro, mas também a um espaço de aprendizagem organizacional e compartilhamento de experiências.

A terceira indicação de pesquisa futura é examinar os resultados que a tecnologia desempenha no processo de socialização, visto que a configuração do trabalho está em transformação e a tendência digital é uma conclusão inevitável no contexto organizacional.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o fato de, por restrições de tempo, não se realizar uma investigação com uma amostra maior do público alvo.

Simultaneamente, a impossibilidade de entrevistar os gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e coordenadores da divisão de desenvolvimento de pessoal também é considerada uma limitação, visto que as informações constantes nos relatórios de gestão são insuficientes para compreender todos os aspectos do processo de socialização e capacitação dos novos servidores e o entendimento e participação dos gestores sobre o processo de socialização na UFSCar é de fundamental relevância para execução de ações futuras.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, L. F. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos**: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil. 2011, 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

AHUJA, M. K.; GALVIN, J. E. Socialization in virtual groups. **Journal of Management**. [S. l.], v. 29, n. 2, p. 161-185, 2003.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**. [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALLEN, D. G. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? **Journal of Management**. [S. l.], v. 32, p. 237-256, 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/aFAv57q>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDERSON, N., SCHALK, R. The Psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behavior**. [S. l.], v. 19, p. 637-647, 1998.

ANGELIS, C. T. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2011.

ASHFORD, S. J.; BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. **Journal of Applied psychology**. [S. l.], v. 81, n. 2, p. 199-214, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTIC, S. Looking beyond-socialization tactics: the role of human resource systems in the socialization process. **Human Resource Management Review**. [S. l.], v. 28, n. 2, p. 220-233, 2018.

BATISTIC, S.; KASE, R. The organizational socialization field fragmentation: a bibliometric review. **Scientometrics**. [S. l.], v. 104, p. 121-146, 2015. Disponível em: <https://cutt.ly/DFAQ8w8>. Acesso em: 30 nov. 2020.

BAUER, T. N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**. [S. l.], v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007. Disponível em: <https://cutt.ly/6FAWzQB>. Acesso em: 30 nov. 2020.



BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. [S. l.], v. 01, p. 439-457, 2014.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. **APA handbook of industrial and organizational psychology**. [S. l.], v. 3, p. 51-64, 2011.

BAUER, T. N.; GREEN, S. G. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. **Journal of Applied Psychology**. [S. l.], v. 83, p. 72-83, 1998. Disponível em: <https://cutt.ly/0FAE3cT>. Acesso em: 06 fev. 2021.

BAUER, T. N. Maximizing Success. **SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series**. [S. l.], 2010. Disponível em <https://cutt.ly/0FAE3cT>. Acesso em: 29 out. 2020.

BAUER, T. N.; MORRISON, E. W.; CALLISTER, R. R. Organizational socialization: a review and directions for future research. **Research in personnel and human resources management**. [S. l.], v. 16, p. 149–214, 1998.

BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**. [S. l.], v. 117, n. 3, 1995. Disponível em: <https://cutt.ly/WFATOQJ>. Acesso em: 05 abr. 2021.

BERGER, P.; BERGER, B. Socialização: como ser um membro da sociedade. *In*: FORACHI, M. M.; MARTINS, J. S. **Sociologia e sociedade**: leituras de introdução à sociologia. Rio de Janeiro, p. 169-181, 2008.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 24. ed. Petrópolis. Editora Vozes. 2004.

BERLEW, D. E.; HALL, D. T. The socialization of managers: effects of expectations on performance. **Administrative Science Quarterly**. [S. l.], v. 11, n. 2, p. 207-223, 1966.

BLUMER, H. **El interaccionismo simbólico**: perspectiva y metodo. Barcelona: Hora, 1982.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 351-384.

BORGES, L. O.; CARVALHO, V. Programas de tutorização organizacional: uma abordagem introdutória. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

BORGES, L. O. *et al.* Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. [S. l.], v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Gestão. Org.** [S. l.], v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.

BRAVO, M. J. *et al.* Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: a longitudinal study. **Work & Stress**. [S. l.], v. 17, n. 3, p. 195-217, 2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Os Primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. [S. l.], v. 16, p. 1-36, 2009.

CARVALHO, F. A.; MARQUES, A. L.; BRITO, M. J. Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate. **Revista Capital Científico - Eletrônica**. [S. l.], v. 13, n. 4, p. 145-158, 2015.

CHAO, G. T *et al.* Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**. [S. l.], v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994. Disponível em: <https://cutt.ly/mFAOcke>. Acesso em: 04 jul. 2020.

CHEN, J.; ELDRIDGE, D. The missing link in newcomer adjustment: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. **International Journal of Organizational Analysis**. [S. l.], v. 19, n. 1, p. 71-88, 2011.

CHIAVENATO, I. Orientando as pessoas. *In*: CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Editora Manole. 2014.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. [S. l.], v. 55, n. 1-2, 2004. Disponível em: <https://cutt.ly/jFAPkeD>. Acesso em: 18 fev. 2022.

COOPER-THOMAS, H. D. *et al.* The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 84, n. 3, p. 318-331, 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.

CÔRTEZ, L. L.; GOMES, J. R. Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 30. 2006. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2006.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FANG, R. L.; DUFFY, M. K.; SHAW, J. D. The Organizational socialization process: review and development of a social capital model. **Journal of Management**. [S. l.], v. 37, n. 1, jan. 2011, p. 127–152.

FELDMAN, D. C. A Contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**. [S. l.], v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 48-72, 2006.

FILSTAD, C. Organizational commitment through organizational socialization tactics. **Journal of Workplace Learning**. [S. l.], v. 23, n. 6, p. 376-390, 2011.

FLEURY, M. T. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, 1987.

FRESNEDA, P. S.; GONÇALVES, S. M. **A Experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas S.A., 2008.

GOODMAN, P. S.; GRIFFITH, T. L. A process approach to the implementation of new technology. **Journal of Engineering and Technology Management**. [S. l.], v. 8, n. 3-4, p. 261-285, 1991.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The Dynamics of proactivity at work. **Research in organizational behavior**. [S. l.], v. 28, p. 3-34, 2008. Disponível em: <https://cutt.ly/eFASS9y>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GRIFFIN, A. E. C; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. **Human resource management review**. [S. l.], v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M.; ZWEIG, D. I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive socialization behaviors: An integrative study. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 69, p. 90–104, 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/iFADdFO>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GUEST, D. E. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. **Applied psychology**. [S. l.], v. 53, n. 4, p. 541-555, 2004.

GONDIM, S. M.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2014.

HELOU, A. R. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. 2015, 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://cutt.ly/gFAFw8f>. Acesso em: 25 maio 2021.

INKSON, K. H.; ROUSSEAU, D. M. The Interim Manager: prototype of the 21st-century worker?. **Human Relations**. [S. l.], v. 54, n. 3, p. 259-284, 2001.

ISLAM, MD. Z.; JASIMUDDIN, S. M.; HASAN, I. The role of technology and socialization in linking organizational context and knowledge conversion: the case of Malaysian Service Organizations. **International Journal of Information Management**. [S. l.], v. 37, n. 5, p. 497-503, 2017.

JOKISAARI, M. The role of leader–member and social network relations in newcomers' role performance. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 82, n. 2, p. 96-104, 2013.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**. [S. l.], v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.

JUAREZ., H.; CERVANTES, J. L. La Gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua en la administración pública municipal: la experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato. **Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)**. [S. l.], v. 8, n. 1, 2012.

KLEIN, H. J.; POLIN, B. Are organizations on board with best practices onboarding. **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**. [S. l.], p. 267-287, 2012.

KLEIN, H. J.; POLIN, B.; SUTTON, K. L. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. **International Journal of Selection and Assessment**. [S. l.], v. 23, n. 3, p. 263-283, 2015.

KLEIN, H. J.; HEUSER, A. E. The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. **Research in Personnel and Human Resources Management**. [S. l.], p. 279-336, 2015.

KLEIN, H. J.; POLIN, B.; SUTTON, K. L. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *In*: **International Journal of Selection and Assessment**. [S. l.], v. 23, n.3, p. 263- 283, 2015.

KORTE, R.; BRUNHAVER, S.; SHEPPARD, S. (Mis) Interpretations of organizational socialization: the expectations and experiences of newcomers and managers. **Human Resource Development Quarterly**. [S. l.], v. 26, n. 2, p. 185-208, 2015.

KORTE, R.; LIN, S. Getting on board: organizational socialization and the contribution of social capital. **Human Relations**. [S. l.], v. 66, n. 3, p. 407-428, 2013.

KRAM, K. E.; HALL, D. T. Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. **Human Resource Management**. [S. l.], v. 28, n. 4, p. 493-510, 1989.

KRAMER, M. W.; LEE, S. K.; GUO, Y. Using communication technology to manage uncertainty during organizational assimilation: Information-seeking and information-giving. **Western Journal of Communication**. [S. l.], v. 83, n. 3, p. 304-325, 2019.

LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LAPOINTE, E.; VANDENBERGHE, C.; BOUDRIAS, J. S. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *In*: **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. [S. l.], v. 87, p. 599-624, 2014.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. **Journal of management information systems**. [S. l.], v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LEVY JUNIOR, M. Socialização. *In*: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. 1. Ed. São Paulo: Fundap, 2007.

MAZZON, J. A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978, 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management journal**. [S. l.], v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCFARLANE S., L., TETRICK, L. E. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *In*: COOPER, C. L.; ROUSSEAU, D. M. (eds). **Trends in organizational behavior**. London: John Wiley & Sons, 1994.

MEAD, G. H. *Mind, self and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1934.

MELLO, S. L. **Avaliação do programa de tutorização da EMATER-RN para servidores em estágio probatório**. 2011, 387 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

MOYSON, S. *et al.* Organizational socialization in public administration research: a systematic and directions for future research. **The American Review of Public**

**Administration.** [S. l.], v. 48, p. 610-627, 2017. Disponível em: <https://cutt.ly/1FShE1q>. Acesso em: 01 jul. 2020.

MORRISON, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of Applied Psychology.** [S. l.], v. 78, p. 173-183, 1993a. Disponível em: <https://cutt.ly/sFShNFA>. Acesso em: 22 fev. 2021.

MORRISON, E. W. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. **The Academy of Management Journal.** [S. l.], v. 36, n. 3, p. 557-89, 1993b. Disponível em: <https://cutt.ly/8FSjBqG>. Acesso em: 22 fev. 2021.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review.** [S. l.], v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento.** [S. l.], v. 6, p. 29-44, 2016.

NIFADKAR, S.S.; BAUER, T. N. Breach of Belongingness: newcomer relationship conflict, information and task-related outcomes during organizational socialization. **Journal of Applied Psychology.** [S. l.], v. 101, p. 1-13, 2016. Disponível em <https://cutt.ly/6FSkINb>. Acesso em: 01 jul. 2020.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science.** [S. l.], v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company:** how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press: New York, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. *In:* NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Techbooks, 2008.

OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: Km<sup>3</sup>. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.** [S. l.], v. 10, n. 4, p. 11-25, 2011.

OLIVEIRA, S. D. *et al.* A Socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.** [S. l.], v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. W. The Role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. **Journal of Vocational behavior.** [S. l.], v. 42, n. 2, p. 170-183, 1993.

PARDO, S. *et al.* Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública. *In:* CONGRESO ARGENTINO DE CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN. 18., 2013. **Anais [...].** [S. l.], 2013.

PASCALE, R. The Paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**. [S. l.], v. 27, n. 2, p. 16-41, 1985.

PEREIRA, M. C. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

PEREIRA, M. O.; SILVA, H. F.; PINTO, P. J. A Memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**. [S. l.], v. 21, n. 1, p. 348-374, 2016.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <https://cutt.ly/IFSz6li>. Acesso em: 22 fev. 2022.

REICHERS, A. E. An interactionist perspective on newcomer socialization rates. **Academy of Management Review**. [S. l.], v. 12, n. 2, p. 278-287, 1987.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RONCHI, C. C.; CARVALHO, C. E. Análise da cultura organizacional em uma instituição universitária. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 4., 2004. **Anais [...]**. Florianópolis, 2004.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**. [S. l.], v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contract inventory**: technical report. [S. l.], 2000. Disponível em: <https://cutt.ly/JFSc3t4> Acesso em: 30 nov. 2020.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 51, p. 234-279, 1997.

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

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. [S. l.], v. 28, p. 14-26, 2011.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 70, n. 3, p. 413-446, 2007.

SALVATINO, C. C. **Socialização, acolhimento e integração de novos servidores**: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. 2020, 130f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2021.

SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. [S. l.], v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

SANTOS, A. R. A Gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento. \_\_\_\_\_. *In: Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

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

SCHEIN, E. **Organizational psychology**. [S. l.]: Engelwood Cliffs, 1965.

SCHLESINGER, C. C. *et al.* **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SHAW, J. D. *et al.* Turnover, social capital losses, and performance. **Academy of Management Journal**. [S. l.], v. 48, n. 4, p. 594-606, 2005.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. **Trends in organizational behavior**. [S. l.], v. 1, n. 91, p. 91-109, 1994.

SINYASHIKI, G. O Processo de socialização organizacional. *In: FLEURY, M. T. et al. As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. O Processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Reuna**. Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SILVA, L. P., FADUL, E. M. Modernização em organizações públicas: um descompasso entre processos de modernização organizacional e gestão de pessoas. **Revista Symposium**. [S. l.], v.9, n. 1, p. 111-129, 2011.

SILVA, N., ZANELLI, J. C., TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. *In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). O Trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 225-252.



SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2014.

SLUSS, D. M.; THOMPSON, B. S. Socializing the newcomer: the mediating role of leader-member exchange. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. [S. l.], v. 119, n. 1, p. 114-125, 2012.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**. [S. l.], v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMITH, L. G. E. *et al.* Getting new staff to stay: the mediating role of organizational identification. **British Journal of Management**. [S. l.], v. 23, n. 1, p. 45-64, 2012.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**. [S. l.], v. 51, p. 234-279, 1997. Disponível em: <https://cutt.ly/KFSJEjK>. Acesso em: 04 set. 2019.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**. [S. l.], v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997. Disponível em: <https://cutt.ly/ffSJN46>. Acesso em: 05 set. 2019.

TAORMINA, R. J. Convergent validation of two measures of organizational socialization. **The International Journal of Human Resource Management**. [S. l.], v. 15, n. 1, p. 76-94, 2004.

TELLES, R. A Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. **Journal of Organizational Behavior**. [S. l.], v. 21, n. 1, p. 25-42, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Apresentação**. São Carlos, 2018. Disponível em: <http://www.ufscar.br/a-ufscar/apresentacao>. Acesso em: 02 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Prestação de Contas Ordinária Anual Relatório de Gestão do Exercício de 2009**. São Carlos, 2009. Disponível em: <https://cutt.ly/PFSKE7j>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Prestação de Contas Ordinária Anual Relatório de Gestão do Exercício de 2010**. São Carlos, 2010. Disponível em: <https://cutt.ly/rFSKDsT>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2011**. São Carlos, 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/wFSCT8v>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2012**. São Carlos, 2012. Disponível em: <https://cutt.ly/KFSCxxs>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2013**. São Carlos, 2013. Disponível em: <https://cutt.ly/1FSCfwR>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2014**. São Carlos, 2014. Disponível em: <https://cutt.ly/xFSCe34>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2015**. São Carlos, 2015. Disponível em: <https://cutt.ly/CFSX1V0>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2016**. São Carlos, 2016. Disponível em <https://cutt.ly/iFSXH1T>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2017**. São Carlos, 2017. Disponível em: <https://cutt.ly/lFSXWpt>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2018**. São Carlos, 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/rFSXgyu>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2019**. São Carlos, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/kFSZ0Yd>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório de Gestão de Exercício de 2020**. São Carlos, 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/bFSZJS7>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2018-2022**. São Carlos, 2022. Disponível em: <https://cutt.ly/rFSL4F4>. Acesso em: 08 set. 2021.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**. [S. l.], v. 45, n. 3, p. 97-109, 2016.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, v. 1, p. 209-264, 1979. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>. Acesso em: 04 set. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. [S. l.]: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALDECK, J. H.; SEIBOLD, D. R.; FLANAGIN, A. J. Organizational assimilation and communication technology use. **Communication Monographs**. [S. l.], v. 71, n. 2, p. 161-183, 2004.

WESSON, M. J.; GOGUS, C. I. Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. **Journal of applied psychology**. [S. l.], v. 90, n. 5, 2005.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**. [S. l.], v. 6, n. 3, p. 224–239, 2002.

ZAGO, C. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**. [S. l.], v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Táticas Organizacionais e Relações Interpessoais como elementos-chave** do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos.

O objetivo é conhecer qual a percepção dos servidores técnico-administrativos, cargo de Assistente em Administração, nomeados pelos Editais Nº 003/2013 e Nº 001/2015, quanto às estratégias de socialização organizacional baseadas nas táticas organizacionais e apoio social das chefias e equipe de trabalho utilizadas para integrá-los na UFSCar.

Visando facilitar a compreensão do tema, para efeito desta pesquisa, entende-se por socialização o processo que promove a integração e adaptação do indivíduo a sua organização.

O questionário é baseado na escala Likert que corresponde a cinco pontos:

| Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não concordo Nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |

Ao responder todas as perguntas, favor clicar no botão “**Enviar**” para que os dados sejam encaminhados ao pesquisador.

### I. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Qual sua idade?

( ) 18 a 20 anos ( ) 21 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos

( ) maior de 60 anos

### II. DADOS ACADÊMICOS

2. Qual sua escolaridade?

graduação  especialização  mestrado  doutorado

### III. DADOS PROFISSIONAIS

3. Qual seu ano de Admissão?

4. Qual sua unidade de lotação?

Departamento Administrativo  Departamento Acadêmico  Pró-Reitoria  
 Centro Acadêmico

### IV. PERCEPÇÃO DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

5. Quando ingressei na UFSCar, foi realizado um acolhimento para novos servidores com apresentações e informações sobre a instituição de modo a me auxiliar na adaptação do novo espaço de trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

6. A ProGPe auxiliou no meu processo de aprendizagem organizacional e me proporcionou a clareza de meu papel na instituição atendendo minhas expectativas iniciais.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

7. A ProGPe participou da minha apresentação à Chefia e equipe de trabalho e facilitou minha integração na unidade de lotação.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

8. Ao ser direcionado/a para meu departamento de trabalho a recepção foi acolhedora.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente

9. Meus colegas de departamento forneceram toda a informação e apoio de que necessitava para me adaptar à nova função de modo a contribuir para a redução da minha incerteza e me sentir membro efetivo da equipe.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente

10. Em meu ingresso recebi o apoio adequado por parte da chefia para facilitar minha integração e apreensão inicial.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente

11. Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSCar?

## APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

**Quadro 15** – Matriz de amarração entre referencial teórico e objetivos específicos

| <b>SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Táticas Organizacionais e Relações Interpessoais como elementos-chave</b>  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Questão de Pesquisa: Como aprimorar o processo de socialização dos servidores da Universidade Federal de São Carlos sob a perspectiva das táticas de socialização organizacional e relações interpessoais?</b>  |   |   |   |
| <b>Objetivo geral: Colaborar com o aprimoramento do processo de socialização organizacional dos servidores recém-admitidos na Universidade Federal de São Carlos promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciado pelas chefias imediatas.</b> |   |   |   |
| <b>Objetivo Específico (II): Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, cargo de Assistente em Administração, referente ao apoio recebido pela instituição, chefia e equipe no processo de socialização.</b>                                   |   |   |   |
| <b>Categoria</b>   | <b>Referencial Teórico</b>  | <b>Autores</b>  | <b>Questão</b>  |
| <b>Apoio social das Táticas Organizacionais</b>  | As táticas de socialização são as informações e referências que podem ser aplicadas e estruturadas com o profissional recém-contratado durante a transição de um papel inicial na organização para o de um profissional adaptado e membro do grupo de trabalho. | (VAN MAANEN;<br>SCHEIN, 1979)   | Quando ingressei na UFSCar, foi realizado um acolhimento para novos servidores com apresentações e informações sobre a instituição de modo a me auxiliar na adaptação do novo espaço de trabalho. |
|  | As táticas organizacionais influenciam na redução da incerteza, satisfação, compromisso organizacional, expectativas, aprendizagem, clareza de papel, domínio de tarefas e integração social.   | (ALLEN, 2006; KLEIN;<br>HEUSER, 2015;<br>BRAVO <i>et al.</i> , 2003;<br>SAKS; ASHFORT,<br>1997) | A ProGPe auxiliou no meu processo de aprendizagem organizacional e me proporcionou a clareza de meu papel na instituição atendendo minhas expectativas iniciais.                                  |
|  | As táticas organizacionais fornecem a oportunidade de conexão e interação entre iniciantes, colegas de trabalho e superiores de modo a construir relações baseadas em afeto e provoca um ambiente de redução das incertezas.                                    | (SAKS; GRUMAN,<br>2010; LAPOINTE;<br>VANDENBERGHE;<br>BOUDRIAS, 2014).                          | A ProGPe participou da minha apresentação à Chefia e equipe de trabalho e facilitou minha integração na unidade de lotação.   |
| <b>Apoio social da Chefia e Equipe de Trabalho</b>   | As relações interpessoais podem construir ingredientes importantes para o ajuste do novo membro, como a criação de laços fortes de relacionamento aumentando a troca social e o compartilhamento de recursos entre os indivíduos, bem como o                    | (JOKISAARI, 2013)   | Ao ser direcionado/a para meu departamento de trabalho a recepção foi acolhedora.   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | compromisso e a reciprocidade mútua.   |   |   |
|   | O apoio social dos agentes institucionais está relacionado a uma série de resultados positivos: fornece incentivo, <i>feedback</i> positivo, auxilia na ansiedade, estresse e colabora no cumprimento de metas   | (TAORMINA, 1997)  | Meus colegas de departamento forneceram toda a informação e apoio de que necessitava para me adaptar à nova função de modo a contribuir para a redução da minha incerteza e me sentir membro efetivo da equipe. |
|   | O suporte do gerente amortece os efeitos negativos da demanda de trabalho e os relacionamentos construídos no ambiente laboral fornecem ajuda emocional e aconselhamentos que auxiliam na autoestima do recém-chegado e configuram fontes valiosas de informações que aumentam na eficiência,  | (SAKS; GRUMAN, 2010)  | Em meu ingresso recebi o apoio adequado por parte da chefia para facilitar minha integração e apreensão inicial.  |
|   | Os líderes, supervisores ou gerentes são considerados conexões importantes para uma socialização bem sucedida, dado que a assistência desses agentes sociais colabora com o desenvolvimento da resiliência dos novatos para superarem contratempos e dificuldades.   | (SAKS, GRUMAN, 2010; JOKISAARI, 2013; CHEN; ELDRIDGE, 2012) |   |
| <b>Aprimoramento do processo de socialização organizacional da UFSCar</b> | O Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional abrange diversos fatores que agem na socialização e se classificam em três grupos: organizacionais (táticas de socialização, programas de orientação, treinamento e tutoria), grupais (táticas de socialização coletivas, apoio social e aprendizagem social) e individuais (busca de informações, construção de relacionamentos e autogestão). | (SAKS; ASHFORT, 1997)                                       | Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSCar?  |

Fonte: produção da autora, 2022.