

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Danielle Abreu de Andrade Vieira

Universidade Federal do Ceará - daniaav@yahoo.com.br

Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará - tcblima@uol.com.br

Andrea Leite Rodrigues

Universidade de São Paulo - andrealeiterodrigues@usp.br

Rafaela de Almeida Araujo

Universidade Federal do Ceará - rafaela.aa@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento na socialização organizacional em uma instituição pública. Com este escopo, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa e tendo como estratégia o estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas 21 entrevistas, com a elaboração de um roteiro semiestruturado de perguntas baseadas no modelo teórico de socialização organizacional de Hatmaker (2015). Os dados das entrevistas foram trata-

dos por meio da Análise de Conteúdo, de Bardin (2008). Os resultados apontam grande influência dos relacionamentos desenvolvidos entre os servidores para os resultados da socialização organizacional como a aprendizagem e a integração social na instituição pesquisada. Este estudo tem em vista contribuir para a compreensão das redes sociais de relacionamento e como estas afetam a socialização organizacional nas instituições, bem como aprofunda o estudo, conjuntamente, das duas temáticas.

Palavras-chaves: Socialização organizacional, serviço público, redes sociais.

Organizational Socialization: An Analysis from the Social Networks of a Municipal Public Institution

Abstract

This study aims to comprehend the role of relationship social networks in the organizational socialization process within a public institution. To achieve this, the research was

conducted through a descriptive study, utilizing a qualitative approach, and employing a case study strategy. For data collection, 21 interviews were conducted, using a semi-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

structured questionnaire based on Hatmaker's (2015) theoretical model of organizational socialization. The interview data were analyzed using Bardin's (2008) content analysis. The results indicate a significant influence of relationships developed among employees on the outcomes of organizational socializa-

tion, such as learning and social integration within the researched institution. This study contributes to the understanding of relationship social networks and how they impact organizational socialization in institutions, while simultaneously delving into the joint study of both themes.

Keywords: Organizational socialization, public service, social networks.

1 INTRODUÇÃO

As instituições demandam estratégias para atrair e reter profissionais qualificados (Genari, Ibrahim & Ibrahim, 2017). Dentre estas ações, estão os programas de treinamento, políticas de benefícios, programas de qualidade de vida e a socialização organizacional. Em tais circunstâncias, a socialização organizacional merece destaque, pois é durante esse processo que o novo integrante desenvolve os conhecimentos, habilidades e atitudes, assimila os valores, normas, crenças do ambiente, assim como as práticas incorporadas da cultura da instituição da qual fará parte (Van Maanen, 1996). Essa perspectiva conduz a necessidade de aprender e interagir socialmente com membros da organização e, ainda, corresponder às expectativas depositadas naquele novo colaborador, que nem sempre é transparente, sendo passível de resultar na ausência inicial de identificação com a nova função e a instituição (Jones, 1983; Kim & Cable, 2003; Van Maanen & Schein, 1979).

No setor público, a socialização exprime o papel de estimular objetivos ligados à ética de preocupação dos recursos públicos e à melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Na ambiência privada, essa ênfase é mais assente na produtividade requerida pela competitividade mercadológica (Oliveira et al., 2008). Deste modo, a socialização organizacional possibilita que o recém-chegado se harmonize às necessidades específicas do serviço público e de seus objetivos, passíveis de implementação de políticas públicas e de garantir a eficácia organizacional (Moyson et al., 2017). O processo de internalização de valores, objetivos e atividades organizacionais, contudo, na nova instituição pública para o recém-chegado, é capaz de configurar um evento gerador de insegurança e estresse, uma vez o que a pessoa ingressará numa realidade desconhecida (Cooper-Thomas et al., 2020).

Esta reflexão inspira a importância de aprofundar o conhecimento sobre o processo de socialização dos servidores recém-chegados a uma instituição pública e os fatores que o influenciam positivamente. Dentre os fatores contribuintes para o sucesso do processo de socialização organizacional estão os relacionamentos que o recém-chegado desenvolve com os demais membros da organização. Para Louis (1980), os novatos interpretam e aprendem por meio de interações com os colegas. Essas interações influenciam na socialização e aprendizagem não apenas dos novos colaboradores, mas, também, os servidores veteranos na organização aprendem com os novatos, havendo uma influência recíproca (Van Maanem & Schein, 1979).

Os aspectos sociais da socialização organizacional sugerem a necessidade de entender melhor as interações sociais de relacionamentos que ajudam ou atrapalham o recém-chegado. No momento de integração à instituição, a formação de redes de relacionamentos com outros membros significa fonte de informações importantes, facilitando o ajuste do novo funcionário à organização (Cooper-Thomas et al., 2020). A formação de redes sociais de relacionamento pelo recém-chegado também depende de características e fatores individuais, tais como proatividade, existência de conhecimento prévio da área de trabalho, contatos anteriores na instituição de inserção, bem como a própria motivação para o serviço público. Deste modo, cada servidor traz uma bagagem pronta a facilitar o relacionamento social, sua adaptação e integração à instituição pública (Hatmaker, 2015). Haja vista o exposto, este estudo foi norteado pela seguinte indagação de pesquisa: - *Qual o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública?*

Esta pesquisa justifica-se, uma vez que os estudos em socialização organizacional possuem importância na área de Administração, porquanto contribuem para uma melhor adaptação do funcionário em momento sensível de integração, quando ele se torna membro de um grupo, organização ou sociedade (Borges et al., 2014). É nesse período que há maior adaptação ao ambiente, adoção de valores e aprendizagem necessárias à realidade daquela organização (Cooper-Thomas et al., 2020). Embora tenham ocorrido avanços de estudos nesta área (Taormina, 2004; Borges & Albuquerque, 2014), ainda se percebe a necessidade de aprofundamento destes, quando se trata do ambiente das organizações públicas (Hatmaker, 2015; Moyson et al., 2017; Oliveira et al., 2008).

Ademais, a socialização organizacional é parte fundamental da gestão estratégica de Recursos Humanos. Portanto, entender melhor como funciona o processo de socialização e suas implicações para a produtividade dos seus colaboradores auxilia no direcionamento mais assertivo das suas ações organizacionais (Hatmaker, 2015;

Saks & Gruman, 2014). Ao considerar os altos investimentos de uma instituição na promoção de concurso público, é notória a necessidade de aprimorar os processos da gestão de pessoas dirigidas para o serviço desenvolvido, que serão importantes na retenção e manutenção do melhor desempenho dos servidores (Borges et al., 2010; Genari, Ibrahim & Ibrahim, 2017).

Assim, o interesse no aprofundamento dos estudos das redes de relacionamento se deu por se compreender a existência da contribuição das mesmas no processo de socialização organizacional. Segundo Benzinger (2016), as interações do colaborador com seus colegas de trabalho, gestores e tutores, são representativas do fator mais importante para o sucesso da socialização organizacional. A propósito, Cooper-Thomas et al. (2020) fazem uma chamada para examinar os aspectos sociais desse processo, sugerindo uma necessidade de focar nas interações que ajudam ou atrapalham os recém-chegados no decurso da socialização. Assim, justifica-se o interesse acadêmico em estudar a interação destes dois constructos.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A socialização organizacional tem papel de destaque na adaptação mútua colaborador/empresa, pois esta configura o processo pelo qual novos membros de uma sociedade iniciam contato com os valores da instituição, comportamentos esperados e aquisição de conhecimentos, essenciais para desenvolver o papel funcional na organização (Louis, 1980).

O sucesso da socialização organizacional, no contexto das instituições públicas, torna-se mais sensível pelo objetivo social, em decorrência de aspectos burocráticos para abertura de vagas e dificuldades de retenção de profissionais, incluindo aqueles nos quais o poder público investiu em qualificação e capacitação (Borges et al., 2010). Andrade e Ramos (2015), também, destacam as diferenças dos objetivos nas instituições públicas e privadas. Na visão dos autores, enquanto os institutos particulares visam aumentar os lucros, melhorando o desempenho e a produtividade, no setor público, demanda-se o aumento de eficiência, eficácia e efetividade, refletindo na melhoria da prestação de serviços à sociedade.

É de relevância que as organizações públicas preparem seus novos servidores para se adaptarem às suas funções, identidades e integração dos papéis e normas da instituição, pois é possível ocorrer de os empregados públicos não apoiarem os objetivos

organizacionais (Moyson et al., 2017), o que será factível de acarretar prejuízos para a eficácia do serviço público prestado. Deste modo, o servidor precisa estar preparado e qualificado para o exercício de suas funções, a fim de obter um melhor desempenho para atender ao interesse público.

Um dos fatores desmotivadores encontrados em relação aos servidores na instituição pública - e que atrapalham uma socialização positiva - refere-se ao fato de que, em recorrentes ocasiões, o servidor público exerce tarefas de linha de frente nas ações com os cidadãos e desempenham um papel fundamental no setor público, porém ele não é percebido no trabalho como socialmente útil ou valoroso no plano individual ou social (Rodrigues, 2021). Parece que o servidor público só é dotado de ênfase quando se trata de burocracias de Estado ou fonte de déficit fiscal, estigma que leva a cortes na quantidade de funcionários e nos altos salários das carreiras de nível hierárquico mais elevado (Banco Mundial, 2017; Lopes & Erivelton, 2018). Uma gestão de pessoas orientada para a realidade do servidor público, das demandas da instituição e do serviço público, dá ensejo a uma socialização profícua para este ambiente. Um dos desafios a fim de essa gestão de pessoas concorrer para o êxito da socialização institucional orientada para o serviço público está assente no cuidado com as práticas gestionárias que nasceram no setor privado, sendo aplicadas, sem o imprescindível amadurecimento, no setor público, ensejando diferenças que afetam a efetividade dessas táticas organizacionais na instituição oficial (Rodrigues, 2021).

Na seção seguinte, abordou-se matéria relativa às redes de relacionamento que influenciam na socialização organizacional no âmbito do serviço público.

3 REDES SOCIAIS DE RELACIONAMENTO

No decurso da socialização, os recém-chegados enfrentam incertezas (Reio & Callahan, 2004), as quais são reduzidas à proporção que eles aprendem sobre a organização e demandam por informações que ajudam na adaptação, sendo um meio de conseguir amizade e apoio no ambiente institucional (Hatmaker & Park, 2014). Assim, é de relevância examinar as redes sociais que se constituem, focando nas interações que ajudam ou atrapalham os recém-chegados nesse processo. É por meio dessas redes que funcionários intencionam dar sentido ao seu ambiente de trabalho, querendo encontrar fontes formais e informais, ou seja, práticas organizacionais, relacionamentos com gerentes e colegas (Cooper-Thomas et al., 2020).

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Para facilitar esse relacionamento interacional, a gestão de pessoas deve, sempre que possível, localizar fisicamente os recém-chegados entre os funcionários com cargos semelhantes e identificar os possíveis mentores locais, incentivando-os a auxiliar o novo *stakeholder* (Hatmaker, 2015; Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Assim sendo, tanto os que vieram há pouco quanto os membros experientes da organização devem ser incentivados a desenvolver relacionamentos por meio das atividades sociais, como ir para um café ou almoço juntos, ou se envolvendo em eventos sociais externos (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Korte *et al.*, 2019). O relacionamento com um mentor ou amigo local favorece, não apenas, na aprendizagem de tarefas e de responsabilidades formais da organização, mas também de políticas organizacionais não escritas e normas sociais da instituição (Korte *et al.*, 2019).

Segundo Hatmaker (2015), os recém-admitidos ajustam-se às suas funções, modificando as próprias redes de relacionamento, de acordo com a necessidade de aprendizado e suas experiências.

A autora, ainda, acrescenta que os relacionamentos estabelecidos pelos novos servidores, bem como sua estruturação e tipos, durante a socialização organizacional, influenciam na integração ao serviço público, assim como em outros resultados importantes para os órgãos oficiais. As redes sociais são agrupáveis em tipos específicos, como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento (Hatmaker, 2015). As *redes de conselho* oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas específicas, tomadas de decisão ligadas às tarefas e resolução de problemas (Gibbons, 2004; Ibarra, 1992; Morrison, 2002). As *redes de informações organizacionais* fornecem conhecimento sobre os objetivos organizacionais, normas, história, política e estrutura da instituição (Morrison, 2002; Ostroff & Koslowski, 1992). As *redes de amizade*, por sua vez, são compostas por laços de confiança com pessoas que fornecem suporte e um senso de pertencimento e identidade (Gibbons, 2004; Ibarra, 1992; Morrison, 2002). A seu turno, as *redes de apoio social* incluem membros da organização com quem os funcionários têm a oportunidade de debater sobre assuntos delicados e enfrentar uma crise (Ibarra, 1992; Podolny & Baron, 1997). As *redes de desenvolvimento* são formadas por indivíduos, ou desenvolvedores, que são importantes para o crescimento da carreira do funcionário (Chao 2007; Higgins & Kram, 2001). Esses desenvolvedores assistem os recém-chegados na tarefa de se tornarem mais eficientes em seu trabalho, de melhorarem sua visibilidade organizacional, modelando o comportamento e os valores de acordo com o desejado pela instituição, ajudando-

os a ter um sentimento de pertença e fortalecimento da identidade na qualidade de componente institucional (Chao, 2007).

O modelo de Hatmaker (2015) ainda denota dois ajustamentos, ou indicadores de socialização, para verificação do resultado de socialização organizacional: ajuste baseado em conhecimento e ajuste social. O ajuste baseado em conhecimento procede do fortalecimento das redes de informações organizacionais, de desenvolvimento, de aconselhamento para o trabalho, domínio das tarefas, clareza de função, desenvolvimento de habilidades necessárias para exercer atividades, de acesso a recursos importantes para se tornar membro produtivo da organização. As redes formadas com base no conhecimento, sobretudo quando se envolvem membros mais experientes, ensejam laços cruciais para a aprendizagem e manutenção da eficácia do trabalho do funcionário. Por meio dessas redes, os recém-chegados obtêm *feedbacks* importantes sobre seu desempenho, permitindo-lhes fazer correções, à medida que vão aprendendo seus papéis e funções na instituição.

O ajuste social pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento. O fortalecimento das redes de relacionamento oferece aos funcionários uma sensação de pertença à organização e uma confirmação da sua aderência (Chao, 2007; Morrison, 2002). Vale destacar, ainda, que demais membros da organização, que provavelmente passaram por circunstâncias semelhantes, criam empatia e fornecem apoio social aos colegas de trabalho menos experientes ou que estejam passando por dificuldades (Hatmaker, Park & Retheneyer, 2011).

Portanto, à medida que as pessoas se vão ajustando às suas funções, se integrando à organização e ganhando experiência, lapidam os relacionamentos com os demais membros das redes. Uma razão para acontecer esses ajustes e alterações está enraizada no interesse próprio do recém-chegado em se adaptar e de se tornar membro funcional da organização. À medida que se familiarizam com as alterações de rede e conhecem melhor a dinâmica da instituição, auferem melhor noção de quem é capaz de oferecer quais recursos julgam importantes (Hatmaker, 2015).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se a abordagem qualitativa (Collis & Hussey, 2005), abordando o estudo sobre as redes de relacionamento que se formam entre os colaboradores de uma organização e seu contributo na socialização orga-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

nizacional. Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo descrever o fenômeno social e os comportamentos resultantes com base nos relatos dos participantes (Gil, 2010).

A instituição pública escolhida para o desenvolvimento deste estudo é órgão integrante da Administração Direta de Fortaleza, Estado do Ceará, que tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades financeiras do citado Município, por meio da política fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária (Decreto 13.810/2016). A instituição pública focalizada também tenciona manter uma preocupação ética com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

São sujeitos desta investigação os auditores fiscais, servidores efetivos da referida instituição. Foram convidados a participar os auditores que ingressaram no último concurso público por possuírem a memória mais recente de seu momento de entrada. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram identificados neste estudo com a letra “A” de auditor, acompanhada de uma sequência numérica, de acordo com a ordem da realização das entrevistas. Também com este intuito, os dados sociodemográficos dos auditores foram descritos de maneira genérica, sendo mostrados os resultados na totalidade por meio de agrupamentos. Na análise dos indicadores, evitou-se a exposição de qualquer relato capaz de identificar, individualmente, qualquer um dos participantes. A Tabela 1 expõe os dados dos entrevistados de maneira global, com o levantamento geral das características encontradas, sem referências habilitadas a prover uma associação e, portanto, identificação individual, a fim de preservar o anonimato dos partícipes da pesquisa.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

GÊNERO	12 mulheres e nove Homens
FORMAÇÃO	Direito, Computação, Administração, Contábeis, Odontologia e Engenharia
SEDE DE TRABALHO	SEDE 1, SEDE 2 e SEDE 3

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Além dos indicativos da Tabela 1, foram apuradas outras características do perfil dos entrevistados. Foi visto que 11 entrevistados exercem atividades de modo in-

terno, o que significa mais tempo junto aos colegas de trabalho no ambiente institucional, enquanto dez trabalham externamente. A idade dos participantes ficou numa média de 47,28 anos, sendo que todos os entrevistados adentraram a instituição por via do último concurso. Outro fator relevante para o perfil é o fato de que 66,6% dos entrevistados são casados e apenas seis dos participantes não possuem filhos. Foi verificada a diversidade das opiniões dos entrevistados por localização de trabalho, pois, em sua maioria, os setores onde os auditores exercem função foram contemplados, colhendo-se relatos nos diversos setores institucionais. Nesta procura, também foram coletados dados das três sedes institucionais.

Para a coleta de dados foi estabelecido um roteiro semiestruturado de entrevista com perguntas baseadas no modelo teórico de Hatmaker (2015). Os indicadores foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, segundo critérios de Laurence Bardin (2011). Foi utilizado o *software* Atlas.ti versão 7, que ajuda na organização das categorias de análise, suas unidades de contexto e de registro, bem como na contagem de suas incidências para avaliar a significância das unidades de registro para a experimentação. Deste modo, apesar de ser um trabalho qualitativo, foram mostradas as quantidades de menções a cada uma das unidades de registro. Para cada unidade de contexto, são indicadas as *Network Views*, do *software* ATLAS.ti versão 7. Nesses gráficos, que interligam as unidades de contexto e de registro por meio de setas, há um código composto por dois números ordenados {x-y}, onde “x” representa a frequência do uso da unidade, isto é, o número de citações que a unidade teve, influenciando no grau da sua relevância. Já “y” representa a densidade da unidade ou o número de outras unidades às quais ela está ligada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, demonstram-se as análises dos dados e a discussão dos resultados, com vistas a caracterizar as redes sociais de relacionamento que se conformam na instituição pesquisada, bem assim conferir as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à organização examinada.

4.1 Tipos de redes

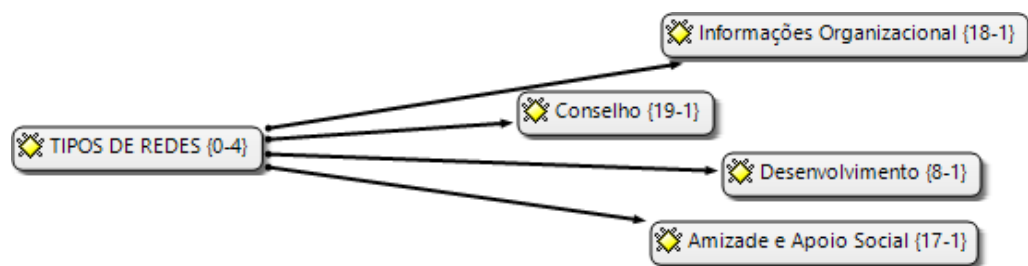
Conforme o estudo de Hatmaker (2015), a estruturação das redes de relacionamentos é suscetível de ser mapeada por meio dos tipos e dos recursos destas redes,

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

onde os tipos são agrupados como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento. Deste modo, buscou-se de caracterizar essas redes sociais de relacionamentos ali constituídas. Inicialmente, foram realizadas perguntas sobre os tipos de redes de relacionamentos que os auditores desenvolveram na instituição, obtendo o resultado representado na Figura 1.

Figura 1

Tipos de redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando as respostas dos entrevistados, verificou-se que 18 (dezoito) auditores possuem relacionamentos que proporcionam *informações organizacionais*. Para esses participantes, os relacionamentos foram considerados essenciais para conseguirem informações e orientações importantes para se situarem no ambiente de trabalho, pelo fato de a instituição promover esta comunicação de modo deficitário. É o caso da fala do auditor A1

“Os relacionamentos foram fundamentais para eu conhecer a instituição e como ela funciona. Eu dependo muito das outras pessoas E se não fossem os meus relacionamentos eu não sei como teria sido minha chegada na instituição”.

Hatmaker (2015) definiu as *redes de conselho* como as que oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas específicas, tomadas de decisão ligadas ao trabalho e resolução de problemas. Este tipo de rede foi a que teve maior aderência por parte dos entrevistados, pois 19 auditores relataram sobre o papel fundamental desta rede de aconselhamento para a aprendizagem e execução dos trabalhos. No momento de chegada à instituição, onde os recém-vindos precisavam de

conhecimento e orientação para as atividades profissionais, alguns se viram com este apoio vindo totalmente dos colegas. Conforme o depoimento do A6,

“Se eu for falar de todos que colegas que me ajudaram a ser a auditora que sou hoje, nós vamos ficar horas falando! Esses relacionamentos foram fundamentais para o que eu sou hoje! Eu não seria nada se não fosse esses colegas me ajudando”.

Dentro destas redes de conselho, alguns auditores relataram que encontraram colegas que funcionaram como mentores no jeito da aprendizagem e que também o ajudaram a serem bons profissionais. Foi o caso do A5 que falou:

“Alguns auditores foram muito importantes no grupo. São muito competentes e são além. Possuíam um trabalho de grande qualidade e sempre pensavam no outro. Influenciaram muito na minha forma de trabalho!”

Corroborando, Korte e Lin (2013) afirmaram que os colegas de trabalho, que se tornam fontes de informações importantes, passam a ter uma grande influência para o funcionário no entendimento dos padrões de desempenho profissional da instituição e mentorias, como relatou o A17:

“Quando você chega numa organização, você pode até ter muito conhecimento técnico, mas se você não consegue se integrar e ter o compartilhamento das informações, fica comprometido e isso atrapalha no desempenho profissional.”

Conquanto, em sua maioria, os auditores se vejam em redes de conselho, orientadas para o desenvolvimento profissional, 8 (oito) entrevistados se reconheceram constituindo *redes de desenvolvimento* que, segundo Hatmaker (2015), são formadas por indivíduos, ou desenvolvedores, importantes para o crescimento da carreira do funcionário. Isto decorre de que a maioria não se vê com intenções de crescer na carreira, assumindo cargos ou ter visibilidade na instituição. Contudo, apesar de não possuírem este objetivo, alguns auditores assumiram funções estratégicas exatamente por influência dos colegas. Exemplo é o A14, ao mencionar que

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

“Os colegas me estimularam a crescer na carreira. Nós temos carência de gestor na Instituição. Éramos mais engajados. Contudo, fomos nos desestimulando pela gestão”.

Esta atitude também é refletida na fala do auditor A18:

“Ser gerente não fazia parte dos meus objetivos e o cargo que eu aceitei foi mais pelo senso de colaboração com os colegas do que pela instituição! Porque a instituição não me traz confiança como eu confio nos colegas!”.

Como remate, foi abordado nas entrevistas sobre as redes de *amizade e apoio social* formadas na instituição. Essas duas foram vistas como fundidas pelos entrevistados, visto que eles perceberam que as amizades e seus laços de confiança eram uma fonte de apoio que possuíam no âmbito do seu trabalho. Sendo assim, 17 (dezesete) entrevistados afirmaram possuir redes de amizade e apoio social no ambiente laboral.

Na pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), foi visto que o estabelecimento de uma base de confiança também faz com que um membro da instituição aborde com outras pessoas aspectos relacionados ao trabalho. Segundo a demanda ora mencionada, isto acontece porque as pessoas sentem receio de expor abertamente a falta de conhecimento nas tarefas a realizar por medo de parecerem incompetentes. O resultado do estudo foi percebido no depoimento de alguns entrevistados, como, por exemplo, o auditor A13, que menciona:

“As pessoas mais amigas chegam a ajudar no institucional a partir do momento que me sinto mais à vontade para perguntar, pedir ajuda, pedir orientação. Outras pessoas você fica com receio e amigo mais íntimo você se sente com mais abertura, mais à vontade para abordar”;

e o auditor A20:

“Sempre que tenho alguma dúvida, eu vou tentar aprender com os amigos, ser ajudado de alguma forma. Daí você cria um vínculo a mais. É muito mais fácil estar tirando dúvidas ou aprendendo mais com um colega que você tem mais afinidade, pois facilita o acesso.”

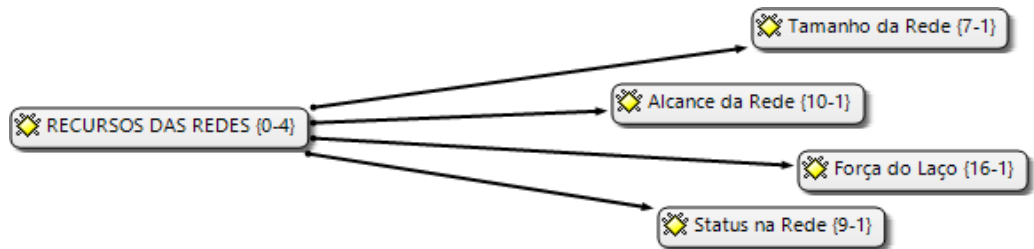
Estes relatos também ratificam a conclusão da pesquisa de Korte e Lin (2013), ao confirmar que a qualidade dos relacionamentos, com características como amizade e confiança, auxilia na qualidade da aprendizagem e desempenho profissional dos membros de uma instituição.

4.2 Recurso das redes

Os recursos de redes estão ligados com o nível de suporte que o servidor obtém de seus laços, a disponibilidade de diversidade dos membros que compõem a rede e a força desses relacionamentos, influenciando em quais redes específicas o servidor se sentirá melhor para recolher informações e obter apoio (Hatmaker, 2015). Assim, verificaram-se os recursos de redes que estavam nos relacionamentos formados pelos auditores. O resultado da visão dos entrevistados sobre esses recursos está representado na Figura 2.

Figura 2

Tipos de redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como destaca Hatmaker (2015), o tamanho da rede, ou quantitativo de membros que a compõem, é um indicador do quão bem um servidor estabelece relacionamentos, se ele está bem integrado, se está tendo sucesso nos esforços proativos de procura de laços importantes ou simplesmente popularidade. Nessas circunstâncias, do total de entrevistados, 7 (sete) mencionaram possuir uma rede de “bom tamanho” na instituição. Assim, conforme o A8,

“Eu transito em vários grupos. Tem grupo que é melhor para trabalho, outros para passear, gente com relação em trabalhos extra secretária. Eu sou muito diversa... eu interajo com todo mundo!”

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

Os auditores analisados também se consideraram bem relacionados e com facilidade de integração no *locus* investigado, concordando com o estudo de Morrison (2002), ao concluir que a integração social pelo recém-chegado é mais robusta, quando ele consegue uma rede de maior tamanho. Impõe-se observar o fato de que, do restante, 66,6% dos entrevistados que se perceberam com uma rede de tamanho menor, muitos ficam mais restritos aos colegas do grupo específico de trabalho, como o auditor A5, que disse: “Eu não sou de buscar conhecer outras pessoas fora meu grupinho. Eu sou muito fechada só no meu grupo!” O auditor A9, por sua vez, assim exprimiu: “Nós éramos divididos em equipes e eu ficava mais com as pessoas da minha equipe mesmo”. Em relação ao atingimento da rede, dez auditores afirmaram que suas redes de relacionamento possuíam um bom alcance de seus membros. Para Hatmaker (2015), o alcance da rede supõe maior diversidade de pessoas componentes da rede, como funções ou localização geográfica ou setoriais, oferecendo acesso a uma maior amplitude de recursos úteis que coadjuvem na socialização. Nesta linha, A11 relatou que: “Sempre caminhei bem em todos os setores. Então tinha muitos amigos diversos, conversava com todo mundo. Minha rede se estruturou de modo abrangente, com muitas pessoas, com diversidade.” Segundo o estudo de Morrison (2002), o alcance de rede é positivamente relacionado com o conhecimento organizacional, pois concede ao funcionário um melhor senso do “quadro geral” da instituição, ao se relacionar com membros de setores e funções diversos. Esta conclusão é observável nos relatos de alguns auditores, como nos exemplos acima e de acordo com o relatado pelo auditor A18: “Como eu passei por vários setores, eu tenho um bom trânsito e conheci muita gente de todos os departamentos da instituição.”

Relativamente aos auditores que não perceberam diversidade em suas redes, muitos atribuíram o fato à estrutura setorializada da instituição. O auditor A12 falou: “Nada impede que eu converse com alguém de outro setor, claro. Porém, dentro da Instituição, já é mais limitada essa mobilidade social, que é mais difícil de existir! Aqui é cada um no seu setor, no seu quadrado!”; e o auditor A9: “A gente trabalha muito só na fiscalização. Nós não conseguimos ter muito vínculos. Por sermos externos, nem sempre nós encontramos as pessoas.”

A força do laço foi o recurso de rede que mais esteve nas redes de relacionamentos examinadas, sendo mencionada por 16 (dezesesseis) dos 21 (vinte e um) entrevistados. A força do laço, que indica a força do relacionamento entre duas pessoas, é mensurável pela quantidade de tempo dedicada, frequência de comunicação, proximidade emocional e nível de reciprocidade entre duas pessoas (Hatmaker, 2015). De acordo

com a pesquisa de Korte e Lin (2013), os laços de redes têm efeitos importantes sobre a capacidade dos recém-chegados de se integrarem com sucesso na organização. Os auditores perceberam esse sentimento de integração e proximidade das relações, principalmente com quem possuíam mais afinidades pessoais e estavam trabalhando de modo mais próximo, como no depoimento:

“Num setor em que trabalhei as pessoas eram mais ligadas, pois eu estava mais interno, a equipe era pequena, então eu estava em contato com as pessoas praticamente todo dia. Interno você cria um vínculo maior, mais forte.” (A20).

Um estudo de Morrison (2002) teve algumas conclusões que foram vistas nos relatos dos entrevistados. É o caso da afirmação de que redes de amizade pequenas e densas compostas de laços fortes terão um maior senso de integração, sendo isto referido pelo auditor A16:

“Tenho uma rede pequena, mas muito coesa, com pessoas de grande afinidade e mais qualidade. Com relacionamentos muito bons, mas restritos.”

Outra conclusão é de que a força do laço possui relação positiva com o domínio da tarefa e a clareza da função, fato notório no depoimento do auditor: A4

“Tenho grupo de amizades muito pequeno, que sabe da vida uma da outra. Essas mesmas pessoas são minha rede de apoio, trocam informações da instituição, uma ajuda no trabalho.”

Do total de entrevistados, 9 (nove) afirmaram ter *status* na sua rede de relacionamentos. Algumas informações e acessos são obteníveis da parte de pessoas de níveis mais altos na organização; e tê-los no relacionamento indica o *status* da rede, capazes de medir até que ponto as redes de uma pessoa mantêm altos cargos na hierarquia organizacional (Hatmaker, 2015). Este posicionamento fica bem claro na fala do auditor A6:

“Transito bem com a gerência, coordenação. Eu construí isso porque também tem a questão das oportunidades em termos de trabalho, além da questão da

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

proatividade da pessoa de ir atrás. Então às vezes vou atrás para tentar um contato, resolver algo e precisa ter acesso às pessoas para isso.”

O mencionado estudo de Morrison (2002) também concluiu que ter supervisores dentro de uma rede de relacionamentos ajuda em uma melhor aprendizagem para o trabalho. Foi nessa procura que alguns auditores possuem esses relacionamentos, como no caso do auditor A2, que falou: “Os meus relacionamentos estão mais ligados à média gerência por conta do trabalho”; e do auditor A9: “A gente acaba mais focado em fazer o nosso trabalho e o nosso relacionamento se torna mais com nosso gerente ou supervisor.”

Apesar, no entanto, dos benefícios de ter uma rede com *status*, a maioria dos auditores demonstrou não possuir relacionamentos com coordenadores, gerentes ou supervisores. Alguns alegaram, inclusive, que se sentem mais confortáveis em manter alguma distância, como no caso do auditor A5: “Eu sou tímida e não busco muito interagir com gerentes, coordenador, etc. Mantenho essa distância. Se precisar ir, vou, mas é pontual.” E do auditor A15: “Minha rede não tem *status*, aliás, eu até evito me aproximar do colega que está em função de gestão”.

À continuação, examinam-se os ajustes realizados nas redes constituídas.

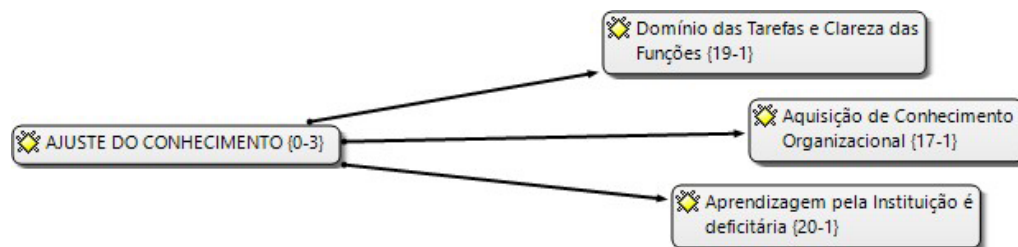
4.2.1 Ajuste do conhecimento

Demandou-se, ainda, investigar, as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição pesquisada. O modelo de redes de socialização de Hatmaker (2015) observa dois ajustamentos, ou indicadores de socialização, para verificação do resultado do processo de socialização organizacional: ajuste baseado em conhecimento e ajuste social.

O ajuste baseado em conhecimento procede do fortalecimento às redes de informações organizacionais, de desenvolvimento, de aconselhamento para o trabalho, domínio das tarefas, clareza de função, desenvolvimento de habilidades necessárias para exercer atividades, de acesso a recursos importantes para se tornar membro produtivo da organização (Morrison, 2002). O modelo de socialização, com base nos recursos sociais, de Fang, Duffy e Shaw (2011), especificou o ajuste do conhecimento, que chamou de aprendizado, em três itens importantes: *clareza de papéis*, *domínio da tarefa* e *conhecimento organizacional*. Ao serem questionados sobre o aprendizado na instituição, os entrevistados responderam de modo a formar a rede abaixo representada na Figura 3.

Figura 3

Ajuste do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme 19 (dezenove) auditores, os colegas de trabalho tiveram papel importante na aquisição de *domínio das tarefas e clareza faz funções* na instituição. Corroborando Morrison (2002), esse apoio veio, principalmente, das redes de aconselhamento e desenvolvimento. A exemplo, vem o A15, ao relatar que

“Os relacionamentos facilitaram meu aprendizado. Sempre que você tem uma dúvida no seu trabalho você vai procurar aquele colega que é mais especializado no assunto e isso facilita muito.”

Os relatos dos entrevistados foram ao encontro da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), na qual foi visto que os recém-chegados desenvolvem os próprios laços de amizade dentro da organização para obter informações e suporte que influenciam na sua aprendizagem, fazendo com que os membros das redes de relacionamentos individuais pareçam ser a principal via para aquisição de conhecimentos. Esta linha de entendimento também foi confirmada na pesquisa de Korte e Lin (2013), ao descrever que a influência das relações sociais tem efeitos importantes sobre a capacidade dos recém-chegados de se integrarem com sucesso na organização, que, geralmente, é vinculada a aprendizagem e adaptação.

Hatmaker (2015) verificou que, quando as redes ajustadas com base no conhecimento possuem membros mais experientes, elas engendram laços cruciais para a aprendizagem. Também o trabalho de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011) constatou que o aprendizado dos recém-chegados é aprimorado quando estão situados junto com colegas ou supervisores em um ambiente onde eles enfrentam e resolvem os mesmos problemas relacionados à tarefa. Isto porque, na prática, os projetos de-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

pendem de conhecimento tácito que é aprendido mais com os colegas quando trabalham juntos. A conclusão destes estudos é de se notar nas falas de alguns auditores, consoante está à continuidade.

Minha dupla de trabalho tinha um conhecimento operacional e teórico muito bom! E como eu estava chegando de um concurso que eu tinha estudado muito, a gente discutia muita doutrina porque eu o considerava com bom conteúdo! (A16).

Uma veterana me dava muita dica, de como fazer o auto, de como abordar um contribuinte. E o curso que fizemos antes de entrar era um curso mais teórico, menos prático e para mexer no sistema é o dia a dia mesmo. (A20).

No ajustamento do conhecimento à instituição ou aprendizagem, outro fator importante é a aquisição de *conhecimento organizacional*. Segundo a multicitada pesquisa de Morrison (2002), são, principalmente, as características da rede de informação e amizade de um recém-chegado que promovem a aprendizagem. Concordando, 17 (dezessete) entrevistados relataram terem influência positiva vindo por parte dos colegas de trabalho que fazem parte dessas suas redes de relacionamento. Os autores A17 e A18 mencionaram que: “Às vezes é constrangedor ficar fazendo perguntas. Quando eu consigo com facilidade as informações de um colega, percebo que é mais pela amizade que desenvolve e não tanto a questão técnica. O relacionamento faz ter acesso às informações”. (A17). “As informações chegam a mim através da informalidade. É no dia a dia sentando-se ao lado do colega, na conversa para tirar uma dúvida, ligar para um colega.” (A18). Os relatos também validam a pesquisa de Korte e Lin (2013), quando garante que os colegas de trabalho passam a ter uma grande influência para o funcionário, tornando-se fontes de informações importantes para o entendimento dos padrões de desempenho exigidos pela instituição, mentorias e o alinhamento em relação às expectativas organizacionais. Assim, o auditor A5 também fala: “O convívio com eles me deu o conhecimento, desenvolvimento, estrutura e a possibilidade de crescer profissionalmente.”

Uma observação importante a ser debatida repousa em que quase a unanimidade dos auditores - 20 (vinte) dos componentes - relataram sobre a participação fundamental dos colegas de trabalho em seus processos de aprendizagem em decorrência de a aprendizagem ofertada pela instituição ser deficitária. Este fato chamou atenção porque a instituição possui um Programa Permanente de Formação do Servidor Fa-

zendário Municipal - PFORMS, cujo escopo é o de promover a formação, capacitação e aperfeiçoamento profissional de seus servidores para melhor desempenho de suas atribuições. A visão da ineficiência do programa, todavia, tanto para a formação da atividade de auditoria quanto para a execução da prática, fez parte da percepção da maioria dos auditores entrevistados, como nos relatos seguintes:

Houve alguns cursos importantes pela Instituição. Mas não há um desenvolvimento de trilha de conhecimento, de crescimento, onde você se apropria das tarefas que você precisa fazer! Então não é bem estruturado! (A8).

O que está faltando são cursos mais direcionados para a fiscalização ou um aprendizado mais para a atividade fim, específico para melhorar o procedimento fiscal. (A20).

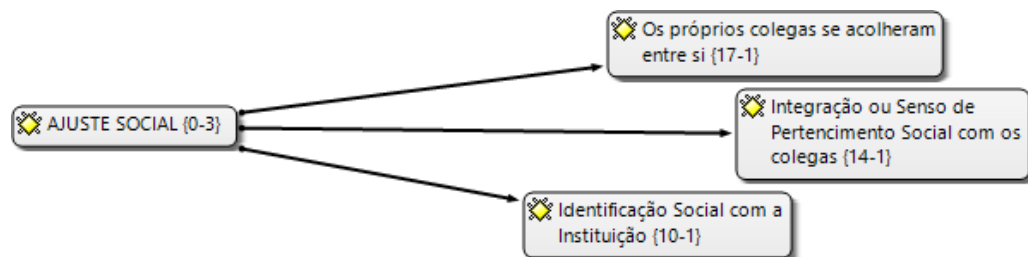
Esses depoimentos revelam a necessidade de uma reflexão sobre o ambiente de aprendizado instaurado para aqueles servidores considerados da atividade - fim da instituição diligenciada. Entenda-se que, consoante a Pantoja (2021), é preciso um espaço para o desenvolvimento continuado nas organizações públicas, com o estímulo à profissionalização de seus servidores. Uma gestão estratégica de pessoas, entretanto, deve observar uma distribuição de tarefas em que se pratique e reconheça o esforço da capacitação. Caso contrário, o conhecimento adquirido não enseja ação produtiva para os interesses da instituição pública sob foco investigativo acadêmico.

4.2.2 Ajuste Social

Efetivou-se, também, a análise do ajuste social, que pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento (Hatmaker, 2015). Assim, procedeu-se a indagações abordando tópicos de ajustamento social e a correspondente influência das redes de relacionamento. O resultado das respostas está disposto na Figura 4.

Figura 4

Ajuste social



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011) comprovou que membros da organização, que passam ou passaram por circunstâncias semelhantes, estão habilitados a criar empatia e fornecer apoio social aos colegas de trabalho. Isto foi o que aconteceu com os recém-chegados e entre alguns colegas mais experientes com os menos experientes. Assim, como relatado pelo A1: “A Integração Social foi fácil porque fomos muito bem acolhidos pelos próprios colegas. Houve uma fácil integração entre os recém-chegados que se uniram e se acolheram entre si”. Outra observação da pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011), validada pelo exemplo acima, é de que os recém-chegados desenvolvem proativamente os próprios laços de amizade dentro da organização para obter suporte que influenciam na sua *integração social*. Deste modo, 17 (dezesete) participantes relataram que, quando chegaram à instituição, foram os próprios *colegas que se acolheram entre si*.

Morrison (2002) verificou que o fortalecimento das redes de relacionamento oferece aos servidores uma sensação de pertencimento social e uma confirmação da sua adesão, descobrindo que fortes laços de amizade estão relacionados à integração social na organização. Do total de entrevistados, 14 (catorze) tiveram a mesma percepção do ensaio de Morrison (2002), relatando que se sentiam com integração e senso de pertencimento social por meio dos relacionamentos que estabeleceram com os colegas de trabalho. A seguir, alguns exemplos destes depoimentos:

Eu acho que esse senso de pertencimento está muito ligado a quando você está satisfeito, se sentindo bem nos relacionamentos, se sentindo bem no lugar. (A4).
Sinto integração, sinto o pertencimento social. Devo isso ao acolhimento dos colegas. (A10).

Me sinto integrado socialmente na Instituição sim. Minhas amigas ajudam nisso porque acho que tenho bons relacionamentos entre os colegas. (A13).

Finalizando a análise do ajustamento social dos auditores à instituição pesquisada, foi verificada a *identificação social com a instituição*. Segundo o estudo de Fang, Duffy e Shaw (2011), a identificação social com a instituição requer a identificação com os grupos de trabalho e a organização. Deste modo, 10 (dez) dos auditores entrevistados relataram sobre a influência dos colegas de trabalho, acerca de como se sentem no concernente à identificação social com a instituição. O auditor A5 relatou que: “Se eu me identifico com a instituição, é através dos relacionamentos, sobretudo quando eles estão bons, fluindo”. Korte e Lin (2013) realizaram uma pesquisa em que compreenderam que a qualidade dos relacionamentos formados pelos servidores com colegas de trabalho e gerentes era um dos principais impulsionadores de quanto bem eles se encaixavam no ambiente social da estrutura do grupo de trabalho. Concordando com esta percepção, houve alguns relatos de entrevistados, como o do auditor A16: “Em relação à identificação social, no começo os colegas influenciaram sim. Eu estudei muito para ser auditor, então quando eu cheguei na Instituição, eu adorei trabalhar lá. Quando o ambiente tem tensões, te impede de trabalhar produtivamente”. As falas dos auditores desta subseção corroboram outra conclusão da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), quando assinala que laços entre servidores influenciam no nível de confiança interpessoal e na inserção na organização.

Na próxima seção estão as considerações finais, a partir do que foi discutido e analisado em torno dos resultados dos indicadores recolhidos das entrevistas. Além disso, serão expressas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma socialização organizacional bem-sucedida se faz importante no momento de acolhida do recém-chegado à nova instituição onde vai trabalhar. Isto porque haverá influência na sua adaptação, aprendizado das tarefas, clareza de sua função, integração social e na transformação do novato em um membro produtivo da organização. Também os funcionários veteranos necessitam de um *moto continuo* de socialização organizacional, para que eles continuem se sentindo parte da instituição, identifica-

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

dos socialmente, com as constantes capacitações e motivação para permanecerem alinhados aos objetivos institucionais.

Com este intuito, as instituições dão oportunidade aos meios formais, planejados pela sua gestão, de promover uma favorável socialização organizacional de seus funcionários. Há, entretanto, considerável influência de meios informais, ou, ainda, de relacionamentos formados pelos funcionários com colegas de trabalho que afetam o resultado do processo de socialização organizacional. Deste modo, a investigação sob relato teve como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento na socialização organizacional em uma instituição pública.

Nesta demanda, de natureza acadêmica, foram analisados os dados obtidos referentes à caracterização das redes sociais que se formam na instituição pesquisada. Essas análises estão detalhadas nas subseções tipos de redes e recursos de redes. Em relação aos tipos de redes, foi identificado que foram formados três tipos principais de redes de relacionamento: conselho, informações organizacionais e amizade e apoio social. Concluiu-se que as redes de conselho e informações organizacionais, direcionadas para a orientação para o trabalho, foram as mais procuradas pelos auditores, pois se viam com necessidade de trocas de experiências com colegas para uma melhor execução das atividades profissionais. As redes de amizade e apoio também foram fortalecidas em razão da procura por um clima positivo no ambiente da instituição e ter em quem confiar, inclusive para situações fora do ambiente de trabalho. Essas redes, contudo, partiram, principalmente, de contatos com pessoas com quem o servidor se sentia alinhado em termos de valores pessoais e profissionais, principalmente desde o contato diário em decorrência da realização das atividades. Já a rede de desenvolvimento teve pouca menção de adesão por parte dos entrevistados. Isso demonstra que, apesar de os auditores terem interesse em se desenvolver profissionalmente em termos de aprendizado, a maioria não intenta assumir cargos na instituição.

Após a análise dos dados, foi visto que o recurso de rede que mais se encontra nos relacionamentos formados na instituição é a força do laço. Isso decorre do fato de muitos auditores trabalharem muito tempo numa mesma atividade, fortalecendo as relações de convívio com quem se encontram mais próximos fisicamente e se relacionam profissionalmente, em particular, quando se sentem integrados com o mesmo objetivo. O mesmo fator de a maioria dos auditores se posicionar mais tempo num mesmo setor faz com que as redes não tenham grande expressividade em termos de tamanho e diversidade, pois os relacionamentos sobram mais restritos pela convivência por causa da localização ou execução do trabalho. Deste modo, os auditores

que relataram possuir uma rede com bom tamanho e diversidade foram justamente aqueles que afirmaram transitar em vários setores e ser de fácil interação. O *status* da rede também não é muito procurado pelos auditores, que se relacionam com gerência ou supervisão estritamente se precisarem de informações pontuais para o trabalho, corroborando a baixa formação das redes de desenvolvimento.

Ainda foi realizada análise da influência dos relacionamentos em relação ao ajustamento dos servidores, tendo sido escolhidos dois ajustes ou critérios de avaliação para uma socialização organizacional bem-sucedida, a saber: ajuste do conhecimento e ajuste social. O ajuste do conhecimento é relacionado à aprendizagem do servidor na instituição, abrangendo clareza da função, domínio das tarefas e aquisição de conhecimento organizacional. A conclusão foi de que essa aprendizagem veio, principalmente, dos relacionamentos com os colegas de trabalho. Foi por meio destas relações que os auditores disseram receber ajuda, informações importantes, tirar dúvidas e ter orientações para aprender e executar o trabalho, sendo fundamental este apoio que vem dos colegas de trabalho. Esta conclusão transporta o entendimento do porquê de as redes de conselho e informações organizacionais serem as mais fortalecidas dentro da instituição. Apesar de a instituição possuir um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS, este não atinge o objetivo a que se propõe. Notou-se a carência de cursos tendidos para a atividade de auditoria ou a realização de cursos desalinhados em relação à prática do trabalho, gerando conhecimento improfícuo para os auditores. Cabe aqui, inclusive, um questionamento, se o planejamento da gestão de pessoas para a aprendizagem de seu corpo de auditores está apropriado para a função requerida no serviço público e para a atividade na prática. O fato é que, na insuficiência desse tipo de tática organizacional, a maioria dos auditores persegue o aprendizado necessário para cumprir com suas atividades por meio dos relacionamentos que formam na instituição.

O outro ajuste de socialização analisado foi o ajuste social. Este indicador de socialização é representado pela integração social e identificação social com a instituição e grupos de trabalho. Como resultado, catorze (14) auditores se sentem integrados socialmente na instituição em consequência dos bons relacionamentos que possuem no ambiente de trabalho - inclusive, indicando que foram os próprios colegas que se acolheram no momento de chegada à instituição. Este fato ocorreu pela falta de acolhimento inicial por parte da instituição, que, inclusive, fez com que alguns auditores se sentissem com ansiedade e inseguros quanto ao seu posicionamento profissional. Com isto, verificou-se que alguns auditores se sentem identificados socialmente com

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

a instituição e que, dentre estes, a maioria considera que essa sensação vem dos relacionamentos que ali possuem. A conclusão, portanto, foi de que os relacionamentos são primordiais para o ajuste social dos auditores. Esta análise mostrou, também, que a gestão de pessoas precisa fazer um melhor planejamento ou direcionamento das ações organizacionais de ajuste social para as realidades dos servidores, sendo esta uma inferência já mostrada na análise sobre as táticas organizacionais.

As contribuições desta investigação para a área acadêmica consistem em revelar uma compreensão mais ampla e prática de como as redes sociais de relacionamento vão se formando e afetando nos resultados da socialização organizacional nas instituições. Também transportou um aprofundamento no estudo das duas temáticas de modo conjunto: redes sociais e socialização organizacional. As análises conformaram um paralelo e um confronto com estudos internacionais relevantes, da mesma linha de pesquisa. Para a instituição pesquisada, este estudo trouxe luz de como estaria a eficácia das ações da gestão planejadas para a socialização organizacional de seus auditores e o quanto está, na verdade, relacionada aos contatos pessoais no ambiente de trabalho. Essa consciência é suscetível de produzir um realinhamento das políticas de socialização praticadas pela gestão organizacional ora investigada.

As limitações da pesquisa se deram pelo fato de nem todos os auditores terem aceitado participar, diminuindo o total de sujeitos passivos, visto que já havia como critério de escolha para as entrevistas os auditores que ingressaram no último concurso. Também, por executar as atividades de maneira remota, e por se experienciar um período pós pandêmico, a maioria dos auditores tinha a melhor disponibilidade para fazer a entrevista de modo *online*, diminuindo a interação que se daria se fosse pessoalmente.

Uma sugestão para pesquisas futuras pode ser a elaboração ou validação de um programa de socialização organizacional, compreendendo as dimensões de aprendizagem e integração social, direcionadas para os servidores públicos. Este programa abrangeria técnicas para resultados eficazes, de acordo com a realidade prática do serviço público e dos diversos cargos que o compõem, como, por exemplo, apadrinhamento de recém-chegados, mentorias, reciclagens do aprendizado, cursos envolvendo aplicação prática por setor, estímulos direcionados de integração, dentre outras. Também se realizaria o estudo com os demais cargos e funções da instituição, dando uma visão mais ampla dos seus servidores. Outra sugestão está na realização de uma pesquisa quantitativa para avaliar outras relações e variáveis capazes de estar no estudo conjunto das redes sociais de relacionamento e a socialização organizacio-

nal. Demais disso, sugere-se a realização de um estudo comparativo com organizações do setor público, e, até mesmo, do setor privado.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 104-125.
- Andrade, D. C. T., Ramos, H. R., Costa, D. M. D., & De Oliveira, D. R. (2016). A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 670-691.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). *Softwares em pesquisa qualitativa*. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. da Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743-763.
- Borges, L. D. O., Ros-García, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 173-195.
- Borges, L. D. O., Silva, F. H. V. D. C., Melo, S. L. D., & Oliveira, A. S. D. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 4-37.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, et al. (2014). Sociologia Organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão*. Artmed Editora.

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Chao, G. T. (2007). Mentoring and organizational socialization. The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice, 179-196.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review*, 41(1), 41-55.
- Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K., Tan, K. W., & Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435-454.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
- Prefeitura de Fortaleza. (2016). Decreto nº 13.810, de 13 de maio de 2016. Aprova o Regulamento da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN). *Diário Oficial do Município*. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/14c54bf8-4d75-4467-b8de-be41ff8bc20f;1.1&numero=15775>. Recuperado em: 25 jun. 2021.

- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Holos*, 5, 313-328.
- Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 238-262.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Matos, P. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico (2006). Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 301-323.
- Hatmaker, D. M., Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2011). Learning the ropes: Communities of practice and social networks in the public sector. *International Public Management Journal*, 14(4), 395-419.
- Hatmaker, D. M., & Park, H. H. (2014). Who are all these people? Longitudinal changes in new employee social networks within a state agency. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 718-739.
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of management review*, 8(3), 464-474.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.

Socialização Organizacional: Uma Análise a Partir das Redes Sociais de uma Instituição Pública Municipal

- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations, 66*(3), 407-428.
- Korte, R., Brunhaver, S., & Sheppard, S. (2015). (Mis) interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly, 26*(2), 185-208.
- Korte, R., Brunhaver, S., & Zehr, S. M. (2019). The socialization of STEM professionals into STEM careers: A study of newly hired engineers. *Advances in Developing Human Resources, 21*(1), 92-113.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly, 22*6-251.
- MARCONI, M., & LAKATOS, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição, Editora Atlas. São Paulo.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal, 45*(6), 1149-1160.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration, 48*(6), 610-627.
- Oliveira, S. D. C., Lino, M. A. B., de Oliveira Borges, L., De Carvalho, V. D., de Melo, S. L., da Silva, A. K. L., ... & Steven, G. (2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 8*(1), 118-141.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology, 45*(4), 849-874.
- Pantoja, M. J., Almeida, C. G.; Gervasio, L. P., Nunez, L. F. P., Rei Filho, M., Oliveira, P. C., Ramos, R. S., Vencato, R. C. S. S. (2021). *Mapeamento de competências gerenciais para o setor público*. Brasília: MPDFT.

- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693.
- Reio, T. G., & Callahan, J. L. (2004). Affect, curiosity, and socialization-related learning: A path analysis of antecedents to job performance. *Journal of Business and Psychology*, 19, 3-22.
- Rodrigues, A. L. (2021). Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. In A. B. Silva (Ed.), *Gestão de Pessoas por Competência nas Instituições Públicas Brasileiras* (Capítulo 14). João Pessoa: UFPB.
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury et al. (Eds.), *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.