



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS REDES
SOCIAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A566s Andrade Vieira, Danielle Abreu de.
Socialização organizacional : uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal / Danielle Abreu de Andrade Vieira. – 2023.
109 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.
Coorientação: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos .

1. Socialização organizacional. 2. Socialização no serviço público. 3. Redes sociais. I. Título.
CDD 658

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS REDES
SOCIAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA

2023

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS REDES
SOCIAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tereza Cristina Batista de Lima.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dra Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Andrea Leite Rodrigues
Universidade de São Paulo (USP)

Prof^ª. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico ao meu filho Benjamin, que foi gerado e nasceu durante a execução deste mestrado, testemunhando que, com confiança e dedicação, coisas incríveis acontecem!

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos pela minha esposa Danielle Luz, que foi meu maior incentivo e iniciou este mestrado junto comigo, sendo minha parceira de turma e de todos os momentos durante este período. Este mestrado faz parte da nossa história!

Aos meus pais, que sempre acreditaram no potencial dos meus estudos, o que me estimulou a querer ir cada vez mais longe.

Aos meus colegas de turma pelos aprendizados, angústias e ajudas compartilhadas.

A instituição a qual trabalho que me respaldou na realização deste mestrado por meio do programa de desenvolvimento de seus servidores.

Aos colegas de trabalho que se disponibilizaram para que esta pesquisa pudesse se concretizar. Em especial a minha parceira de trabalho Floriana, que teve uma compreensão fundamental quando eu estava sobrecarregada com os afazeres do mestrado.

As Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos e Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues que participaram da minha banca trazendo reflexões e contribuições ricas e importantíssimas para a minha pesquisa.

A Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima por ter me acolhido como sua orientanda, me direcionando de forma respeitosa, inteligente e assertiva no desenvolvimento de uma pesquisa que fez meu olho brilhar.

Sempre acreditei que teria dificuldades em desenvolver trabalhos escritos, sendo este mestrado uma superação. Assim, quero agradecer à Deus e aos meus Espíritos de Luz que me guiaram por este caminho de crescimento e amadurecimento.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública. A socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo se torna membro interno produtivo de uma instituição, sendo fundamental para a sua aprendizagem e integração à instituição. Contudo, práticas informais, como redes sociais de relacionamentos que se formam entre os indivíduos dentro da instituição, influenciam no resultado da socialização organizacional. O presente estudo foi desenvolvido em uma instituição pública municipal na cidade de Fortaleza, trazendo a visão da importância da socialização organizacional no serviço público e dos fatores que a afetam. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, sendo utilizada a pesquisa de campo e tendo como estratégia o estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, com a construção um roteiro semiestruturado de perguntas baseadas no modelo teórico de socialização organizacional de Hatmaker (2015). A pesquisa foi composta por 21 servidores de uma instituição pública escolhida para a pesquisa. Os dados das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados apontam que os relacionamentos desenvolvidos entre os servidores são primordiais para os resultados da socialização organizacional como a aprendizagem e a integração social na instituição pesquisada. A influência dessa tática informal vai sendo elaborada desde como se deu o processo de formação das redes de relacionamento até como a sua estrutura se fortaleceu. Este estudo contribui para a compreensão das redes sociais de relacionamento e como estas afetam o resultado da socialização organizacional nas instituições, bem como aprofunda o estudo conjuntamente das duas temáticas. Também o estudo traz uma reflexão sobre novas políticas de recursos humanos a serem adotadas nas instituições públicas de modo mais assertivo para a realidade do servidor público, podendo trazer melhores resultados de socialização, como a integração e a aprendizagem organizacional.

Palavras-chaves: Socialização organizacional. Socialização no serviço público. Redes sociais.

ABSTRACT

This study aims to understand the role of social networks in the organizational socialization process in a public institution. Organizational socialization is the process by which the individual becomes a productive internal member of an institution, being fundamental for their learning and integration into the institution. However, informal practices, such as the social networks of relationships that are formed between individuals within the institution, influence the result of organizational socialization. This study will be developed in a municipal public institution in the city of Fortaleza, bringing the view of the importance of organizational socialization in public service and the factors that affect it. The research was developed through a descriptive study, with a qualitative approach, using field research with a case study strategy. For the collection of primary data, interviews were conducted, with the construction of a semi-structured script of questions based on Hatmaker's (2015) theoretical model of organizational socialization. The research was composed for 21 servants from the public institution chosen for the research. Subsequently, the data were treated using Bardin's (2011) content analysis. The results point to a great influence of the relationships developed between the servants for the results of the organizational socialization as the learning and the social integration in the researched institution. This study contributes to the understanding of social relationship networks and how they affect organizational socialization in institutions, as well as deepening the study together of the two themes.

Keywords: Organizational socialization. Socialization in the public service. Social networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de rede de socialização organizacional no setor público	39
Figura 2 - Modelo de capital social na socialização organizacional	47
Figura 3 - Mapa de projeto de pesquisa segundo Yin (2015)	57
Figura 4 - Rede dos fatores de nível individual	66
Figura 5 - Rede dos fatores de nível organizacional	70
Figura 6 - Rede das táticas organizacionais	73
Figura 7 - Tipos de redes.....	77
Figura 8 - Recursos das redes.....	81
Figura 9 - Ajuste do Conhecimento	85
Figura 10 - Ajuste social	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de socialização empregadas nas organizações	24
Quadro 2 - Táticas proativas na socialização organizacional	25
Quadro 3 - Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações	26
Quadro 4 - Estudos sobre socialização organizacional e redes sociais	44
Quadro 5 - Protocolo de estudo de caso relacionado a esta pesquisa	56
Quadro 6 - Perfil dos entrevistados.....	64
Quadro 7 - Objetivos específicos e as categorias a serem analisadas	65
Quadro 8 - Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

D.O.M.	Diário Oficial do Município
PFORMS	Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal
RH	Recursos humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização e delimitação do tema	14
1.2 Questão de pesquisa	17
1.3 Objetivos da pesquisa	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa	18
1.5 Estrutura da dissertação	20
2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
2.1 Processo de socialização organizacional	22
2.2 Processo de socialização organizacional no serviço público	27
2.2.1 Socialização organizacional e a gestão de pessoas no serviço público	31
3 REDES SOCIAIS DE RELACIONAMENTO	34
3.1 Influência das redes sociais no processo de socialização organizacional	34
3.2 Modelo de socialização organizacional de Hatmaker (2015)	38
3.3 Estudos empíricos sobre redes sociais e socialização organizacional	43
3.3.1 Pesquisa de Morrison (2002).....	44
3.3.2 Modelo de capital social na socialização organizacional de Fang, Duffy e Shaw (2011)	46
3.3.3 Pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011)	49
3.3.4 Pesquisa de Korte e Lin (2013)	51
3.3.5 Pesquisa de Kleef, Steen e Schott (2017).....	52
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4.1 Tipologia da pesquisa	55
4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	57
4.3 Coleta de dados	59
4.3.1 Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal - PFORMS	60
4.4 Análise dos dados	61
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
5.1 Dados sociodemográficos	64
5.2.1 Fatores de nível individual	66
5.2.2 Fatores de nível organizacional	70
5.2.3 Táticas organizacionais	73
5.3.1 Tipos de redes.....	76
5.3.2 Recurso das redes	80
5.4 Influência das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição	84
5.4.1 Ajuste do conhecimento	84
5.4.2 Ajuste Social.....	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92

REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	107
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	109

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será realizada uma contextualização com delimitação do tema, sendo apresentada a justificativa deste estudo, sua questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e a estrutura desta dissertação.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

As instituições buscam estratégias para atrair e cativar profissionais qualificados. Dentre estas ações estão os programas de treinamento, políticas de benefícios, programas de qualidade de vida, socialização organizacional, dentre outros. Neste contexto, 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 a qual fará parte (VAN MAANEN, 1996).

O momento da chegada em uma instituição costuma ser sensível para o recém-chegado, pois é neste momento que ele experiencia uma ruptura causada pelas diferenças entre suas expectativas e a realidade encontrada, necessidade de aprender e interagir socialmente com membros da organização e, ainda, corresponder às expectativas depositadas naquele novo colaborador, que nem sempre é transparente, podendo resultar na ausência inicial de identificação com a nova função e a instituição (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1983; KIM; CABLE, 2003).

É importante que as organizações possuam boas táticas de socialização organizacional para o sucesso da integração do recém-chegado. Afinal, recém-chegados florescem quando se sentem bem-vindos, apoiados e capacitados (ANTONACOPOULOU; GÜTTEL, 2010). Segundo Berger e Luckmann (2013), o processo de socialização do indivíduo contribui para sua transformação, entendendo que este nasce com uma predisposição para a sociabilidade e tornar-se membro da sociedade ou grupo social. É nesse momento que há o desenvolvimento do indivíduo para se tornar efetivamente um membro produtivo da instituição, internalizando seu papel e se adaptando ao novo ambiente organizacional. A socialização implica na sensação de pertencimento a um grupo, que influencia no direcionamento das atitudes pessoais e profissionais do indivíduo (SPUDEIT; CUNHA, 2016).

No contexto das instituições públicas, o processo de socialização também possui um papel fundamental no acolhimento inicial e integração do novo servidor à instituição. Este

cenário revela a importância de a instituição promover uma gestão de pessoas agindo de acordo com a realidade encontrada na instituição pública e seus servidores, seus objetivos e desafios. Afinal, as políticas de gestão de pessoas terão influência importante na formação profissional e social dos novos servidores, bem como na socialização continuada dos demais que já compõem a instituição pública.

No setor público, a socialização apresenta um papel de estimular objetivos ligados a ética de preocupação dos recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão, quando no setor privado, tal ênfase é mais pautada na produtividade requerida pela competitividade mercadológica (OLIVEIRA *et al.*, 2008). Deste modo, o processo de socialização organizacional possibilita que o recém-chegado se adeque às necessidades específicas do serviço público e de seus objetivos, que podem ser de implementação de políticas públicas e de garantir a eficácia organizacional (MOYSON *et al.*, 2017).

Contudo, o processo de internalização de valores, objetivos e atividades organizacionais da nova instituição pública para o recém-chegado pode configurar um evento gerador de insegurança e estresse, uma vez o que indivíduo ingressará em uma realidade até então desconhecida. Sob esta perspectiva, as instituições públicas possuem o desafio de atrair, desenvolver e manter bons profissionais, que, por vezes, trazem motivações e diferentes experiências anteriores, tendo a organização que implementar táticas de socialização e criar contextos organizacionais que sejam favoráveis ao desenvolvimento das funções (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020). Esta demanda se torna ainda mais sensível devido ao fato de que muitos servidores ingressam nas instituições públicas mediante concurso público, com estudos de teorias, mas sem nenhuma experiência anterior com a realidade do serviço público, o que pode causar dificuldades de adaptação. Deste modo, levanta-se a reflexão sobre o que contribui para um recém-aprovado em concurso se integrar no papel de servidor público?

Esta reflexão inspira a importância de aprofundar o conhecimento sobre o processo de socialização dos servidores recém-chegados em uma instituição pública e os fatores que o influenciam positivamente. Dubar (2012) afirma que o profissional não se desenvolve apenas com saberes teóricos e abstratos adquiridos dos estudos acadêmicos, mas, principalmente, com o contato com o trabalho na sua realidade. Esse “trabalho real” propicia o aprendizado necessário à realização das atividades, fornecendo um contexto por meio de práticas e interações com os colegas de trabalho.

Dentre os fatores que podem contribuir 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 acabam por influenciar 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 conteúdos dos estudos em socialização organizacional incluem o foco em pessoas (CHAO *et al.*, 1994), suporte ao colega de trabalho (TAORMINA, 1994), grupos de trabalho (HAUETER *et al.*, 2003) e recursos sociais e interpessoais (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002). Para contribuir com essa dinâmica dada aos relacionamentos, outros estudos analisaram a necessidade do recém-chegado de estabelecer relações eficazes e satisfatória com colegas de trabalho para se tornarem socialmente integrados na organização (FELDMAN, 1976; LOUIS, 1980; MORRISON, 1993; NIFADKAR; BAUER, 2016).

Segundo Cooper-Thomas *et al.* (2020), os diversos aspectos da socialização organizacional sugerem a necessidade de entender melhor as interações sociais de relacionamentos que ajudam ou atrapalham o recém-chegado nesse processo. No momento de integração à instituição, a formação de redes de relacionamentos com outros membros podem ser fontes de informações importantes, facilitando o ajuste do novo funcionário à organização (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

Hatmaker (2015) realizou uma pesquisa em que desenvolveu um modelo de socialização organizacional baseado nas redes sociais dentro de um contexto de serviço público. De acordo com a autora, os relacionamentos construídos pelos novos servidores, bem como sua estruturação e tipos, durante o processo de socialização organizacional, podem influenciar na integração ao serviço público. Segundo o modelo de socialização da autora, existem fatores de nível organizacional, de nível individual e táticas de socialização organizacional que afetam a formação das redes sociais de relacionamento, que, de acordo com sua estruturação, irão influenciar o recém-chegado durante seu processo de socialização ou ajustamento à instituição.

Os fatores de nível organizacional abrangem desde a estrutura física da instituição, como a disposição dos setores e a localização das subunidades, que contribuem para um menor ou maior esforço para a integração dos membros internos, até a cultura organizacional presente na instituição, propiciando ou não um ambiente favorável aos relacionamentos. Neste sentido, 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 que pode

facilitar o relacionamento social, sua adaptação e integração à instituição pública (HATMAKER, 2015).

O modelo de Hatmaker (2015) também busca compreender a influência das táticas de socialização implementadas pela organização, que podem estimular, juntamente com as práticas de gestão de pessoas, a interação entre os colegas de trabalho. Muitas vezes essas táticas organizacionais abrangem treinamentos e cursos de capacitação, no qual o recém-chegado tem a oportunidade de interagir com gerentes ou supervisores, formando laços sociais importantes para a aprendizagem do trabalho e o conhecimento organizacional. Por fim, acontece o ajustamento do recém-chegado à instituição por meio da análise de indicadores de socialização baseados no conhecimento e integração social. Esses ajustamentos, influenciados pelos tipos e estruturas de redes sociais de relacionamento formadas, referem-se ao próprio resultado do processo de socialização organizacional. O modelo em questão será o modelo teórico utilizado para o desenvolvimento desta dissertação. As motivações para esta escolha serão apresentadas na seção de justificativa. Também o modelo será aprofundado em seção posterior específica para ele.

1.2 Questão de pesquisa

Diante dos estudos, acima citados, desenvolvidos sob o aspecto do reconhecimento da relevância das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional e ajuste do recém-chegado à instituição, este estudo será norteado pela seguinte questão de pesquisa: *Qual o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública?*

1.3 Objetivos da pesquisa

Para discussão da temática proposta, foram definidos os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo busca como objetivo geral compreender qual o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento;
- b) Caracterizar as redes sociais de relacionamento que se formam na instituição pesquisada;
- e
- c) Investigar as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição pesquisada.

1.4 Justificativa

Os estudos em socialização organizacional possuem importância na área de administração, pois contribuem com as instituições num momento sensível de integração de um novo funcionário. A socialização organizacional é o processo de um indivíduo se tornar membro de um grupo ou sociedade (BORGES *et al.*, 2014). Portanto, é nesse período que há maior adaptação ao ambiente, adoção de valores e aprendizagem necessárias à realidade do novo local de trabalho (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

No ambiente das instituições públicas a pesquisa sobre a socialização organizacional e fatores que a influenciam também vem ganhando abrangência, pois este cenário é mais sensível por questões processuais e burocráticas para abertura de vagas e retenção de profissionais, incluindo aqueles que o poder público já investiu em qualificação e capacitação (BORGES *et al.*, 2014). Contudo, 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 (OLIVEIRA *et al.*, 2008; HATMAKER, 2015; MOYSON *et al.*, 2017).

Segundo Saks e Gruman (2014), a socialização organizacional é parte fundamental da gestão estratégica de Recursos Humanos. Deste modo, o estudo pode trazer uma melhor compreensão de como funciona o processo de socialização organizacional na instituição e ajudar num direcionamento mais assertivo das ações organizacionais e no aperfeiçoamento das políticas de RH promovidas pela instituição, sobretudo às voltadas para a gestão de pessoas. Ressalta-se que a instituição pesquisada já possui programa para o desenvolvimento de seus servidores, por meio da realização de cursos e pós-graduações, estimulando uma socialização de aprendizagem. Hatmaker (2015) corrobora com a visão de que os gestores públicos possuem o desafio de atrair profissionais competentes e conseguir mantê-los comprometidos com a organização. Deste modo, este estudo possui relevância ao trazer aprofundamento para o tema

da socialização organizacional nas instituições públicas ao desenvolver a pesquisa em uma instituição do setor público.

Esta pesquisa será desenvolvida numa instituição pública municipal da cidade de Fortaleza (CE), que possui valores norteados pela preocupação com a arrecadação e aplicação de recursos públicos e melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Tal instituição foi escolhida para este estudo pois tem buscado o aprimoramento da sua gestão estratégica, entendendo a importância da integração e do desenvolvimento contínuo de seus servidores para melhor cumprir com seus objetivos institucionais (Portaria nº 036/2016 – D.O.M. de 15/09/2016). Também a referida instituição está prestes a realizar concurso público, o que promoverá a chegada de novos servidores que passarão por um processo de socialização organizacional com o fim de adaptação às novas atividades, à instituição e aos seus membros.

A perspectiva acima narrada também se pauta no desafio que as instituições públicas possuem de atrair, desenvolver e reter seus profissionais (GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017). Ao considerar os altos investimentos de uma instituição na promoção de concurso público, percebe-se a necessidade de aprimorar os processos de gestão de pessoas voltadas para o serviço desenvolvido, que serão importantes na retenção e manutenção do melhor desempenho dos servidores (BORGES et al., 2010; GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017).

O processo de socialização organizacional é contínuo e influencia na troca de aprendizagem, sensação de pertencimento à instituição e motivação para a realização das atividades também para aqueles que já ingressaram no serviço público. Ademais, outros fatores, como as redes de relacionamento formadas, contribuem no sucesso do processo de socialização e da integração dos servidores entre eles e a instituição, passando por constantes ajustes e influência das ações organizacionais e dos grupos de colegas de trabalho (MORRISON, 2002; HATMAKER, 2015).

Outra relevância do estudo proposto é a análise conjunta de duas temáticas: socialização organizacional e redes de relacionamento. Korte e Lin (2013) realizaram uma pesquisa na qual identificaram que a percepção do comportamento dos colegas desempenhava um papel vital no processo de socialização organizacional dos recém-chegados em uma organização. Segundo Benzinger (2016), as interações do colaborador com seus colegas de trabalho, gestores e tutores, podem representar o fator mais importante para o sucesso da socialização organizacional. O interesse no aprofundamento dos estudos das redes de relacionamento se deu por compreender a existência da contribuição destas no processo de socialização organizacional.

Consoante, Cooper-Thomas et al. (2020) faz uma chamada para examinar os aspectos sociais da socialização, sugerindo uma necessidade de focar nas interações que ajudam ou

atrapalham os recém-chegados durante o processo de socialização. Assim, justificava-se o interesse acadêmico em estudar a interação entre estes dois constructos.

Em 2015, Hatmaker realizou um estudo visando contribuir com a literatura sobre socialização organizacional com a interação das redes sociais de relacionamento, no âmbito do setor público. O resultado foi o desenvolvimento de um modelo de socialização alicerçada nas redes sociais dos servidores. Enquanto os estudiosos reconheceram a importância das interações entre recém-chegados e membros experientes das organizações para a socialização (JONES, 1983; REICHERS, 1987), alguns se concentraram sobre os padrões ou características desses relacionamentos (FANG; DUFFY; SHAW, 2011; MORRISON, 2002).

Hatmaker (2015) reconhece que a formação e a estrutura das redes de relacionamento podem oferecer uma melhor adaptação dos recém-chegados a uma nova instituição, influenciando um processo de socialização mais eficaz. A autora oferece razões para acreditar que os relacionamentos das redes desenvolvidas no local de trabalho são importantes para a aprendizagem, integração, desenvolvimento profissional e pessoal do servidor na instituição, dentre outras influências.

Deste modo, o modelo teórico de socialização de Hatmaker (2015) será utilizado para nortear o desenvolvimento deste estudo. Dentre os motivos, está o fato de tal estudo trazer uma análise das interações entre os dois constructos objetos desta pesquisa: socialização organizacional e redes sociais de relacionamento. O modelo propicia um estudo mais aprofundado das redes de relacionamento em relação aos fatores de influência de formação dessas redes, sua estrutura e seus ajustes. Ressalta-se, ainda, que o modelo de socialização de Hatmaker (2015) foi desenvolvido no setor público, sendo este o ambiente escolhido para o desenvolvimento desta dissertação. Também pela pesquisa de Hatmaker (2015) trazer um modelo atual de socialização, percebe-se o espaço para maior aprofundamento das contribuições para o processo de socialização organizacional e as redes sociais de relacionamento.

1.5 Estrutura da dissertação

Este estudo está estruturado em cinco seções. A primeira seção apresentou a introdução, contemplando a contextualização e delimitação do tema, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa, além da estrutura da dissertação.

A segunda seção aborda o referencial teórico sobre socialização organizacional, descrevendo sobre o processo de socialização organizacional e o processo de socialização organizacional no serviço público, trazendo bases importantes para a pesquisa.

A terceira seção discorre sobre a temática de redes sociais de relacionamento, apresentando seus conceitos, teorias e como elas relacionam-se ao processo de socialização organizacional, havendo a ligação dos dois constructos deste estudo. Nesta seção também são apresentados estudos empíricos e seus resultados que contribuem para as pesquisas de redes sociais e socialização organizacional, norteando também a análise dos resultados.

Os procedimentos metodológicos são descritos na quarta seção deste estudo. Será realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo classificada quanto aos fins como descritiva. Em relação ao meio, a pesquisa é de campo, escolhendo como estratégia o estudo de caso. Serão realizadas coletas de dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários, será construído um roteiro semiestruturado de perguntas, baseadas no modelo teórico de Hatmaker (2015), para a realização de entrevistas em uma instituição pública municipal, unidade de análise escolhida para este estudo. Os dados serão tratados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2008), com suporte do *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti.

Na quinta seção estão expostos os resultados alcançados pelo estudo, analisados segundo o referencial teórico, assim como as considerações finais são apresentadas em uma sexta seção, seguidas das referências e apêndices.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Esta seção realiza a introdução ao tema central da pesquisa, trazendo a contextualização e conceitos sobre o processo de socialização organizacional, por meio de seus principais autores e teorias. Também descreve o processo de socialização organizacional do serviço público, ressaltando seus aspectos de maior relevância.

2.1 Processo de socialização organizacional

São várias as estratégias utilizadas para integrar os colaboradores nas instituições a exemplo dos programas de treinamento, das políticas de benefícios, das táticas de socialização organizacional, das ações de responsabilidade social, dos programas de qualidade de vida, dentre outros. Nesse contexto, a socialização organizacional recebe um destaque na adaptação mútua entre colaborador e empresa, sendo que esta seria o processo pelo qual novos membros de uma organização iniciam contato com os valores da organização, comportamentos esperados e aquisição de conhecimentos essenciais para desenvolver o papel funcional na organização (LOUIS, 1980).

Schein (1988) considera que a socialização organizacional é um processo de aprendizagem e adaptação aos valores, normas e padrão de comportamento de uma organização por um novo membro que esteja chegando em sua constituição. Com a chegada do indivíduo na instituição, é necessário que ele desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, assimile os valores, normas, crenças, assim como as práticas peculiares da cultura organizacional da qual fará parte (VAN MAANEN, 1996).

Verifica-se que o período de adaptação e inserção de um recém-chegado costuma gerar ansiedade e estresse para aquele que fará parte da empresa (SAKS; ASHFORTH, 1997). Assim, a forma como a organização trata os novos colaboradores nos primeiros meses de trabalho os ajuda na percepção das necessidades de adaptação e na identificação das expectativas em relação ao desempenho esperado pela empresa (CABLE; PARSON, 2001). Nesse momento, o empregado ainda está entendendo o funcionamento da instituição e qual a melhor forma de agir para que consiga aceitação, bons relacionamentos, existindo uma expectativa de mão dupla entre o indivíduo e a organização. Durante a socialização, os recém-chegados enfrentam incertezas e a adoção de comportamentos esperados pela instituição reduz essa sensação de insegurança do recém-chegado (SAKS; ASHFORTH, 1997; REIO; CALLAHAN, 2004).

Na socialização organizacional, o indivíduo passa de elemento externo a membro ativo de uma instituição (GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000), sendo que o processo de socialização organizacional foi definido por Shinyashiki (2002) como a forma com que a

organização recepciona seus recém-chegados, integrando-os na sua cultura, contexto e sistemas, para que eles possam se adequar às expectativas da organização.

Berger e Luckmann (2013) trazem o conceito de que o homem é uma produção social, entendendo a sociedade como realidade subjetiva na qual a socialização é o processo pelo qual ocorre a interiorização da realidade. Sendo assim, os autores defendem que o indivíduo vai adquirindo conhecimento do papel dos outros e vai entendendo seu próprio papel na realidade social em que está inserido, neste caso, a realidade institucional, por meio de uma atitude reflexa. Berger e Luckmann (2013) ainda entendem que a socialização possui duas fases, a saber: a socialização primária e a secundária. A socialização primária seria a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, tornando-se um membro da sociedade. Já a socialização secundária se refere ao processo subsequente no qual o indivíduo seria introduzido em novos setores do mundo objetivo de uma sociedade como, por exemplo, no mundo das organizações. É desta socialização secundária a que se refere a socialização organizacional, onde se tenta promover a interiorização no indivíduo do “submundo” institucional e em todo o arcabouço da realidade das instituições.

A socialização organizacional acaba se configurando como uma recepção de boas-vindas aos novos funcionários no mundo das instituições, sendo uma etapa de suma importância para o desenvolvimento de um bom relacionamento entre indivíduo e organização, além da fixação e manutenção dos valores da organização. Portanto, a socialização dos recém-chegados torna-se um processo essencial que, se realizado de forma eficaz, leva a resultados positivos, como melhor desempenho no trabalho (BAUER *et al.*, 2007; DANIELSON, 2004), fazendo também com que o recém-chegado se sinta inserido na instituição, passando da sensação de ser um estranho para de um membro integrado eficaz (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

Van Maanen (2007) elencou várias táticas organizacionais que podem ocorrer nas organizações como estratégias de socialização, tais como: treinamentos introdutórios (o que é a organização, suas funções, sua estrutura organizacional e deveres dos empregados), tutorização, treinamento técnico, curso de relações humanas, desenvolvimento gerencial, dentre outros. Van Maanen (2007) ainda expõe sete estratégias de socialização organizacional empregadas pelas empresas, que, na prática, podem ser combinadas de diversas formas: estratégias formais e informais, estratégias individuais e coletivas, estratégias sequenciais e não sequenciais, estratégias fixas e variáveis, estratégias de socialização por competição ou por concurso, estratégias em série ou isoladas e estratégias por meio de investidora ou despojamento, que serão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias de socialização empregadas nas organizações

<p>Formais</p> <p>O processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização. É o caso de programas específicos de integração e orientação.</p>	<p>Informais</p> <p>Não há diferenciação em relação aos demais membros da organização e grande parte da aprendizagem ocorre por meio dos relacionamentos sociais das tarefas relacionadas ao seu trabalho.</p>
<p>Individuais</p> <p>As táticas de socialização são aplicadas isoladamente a cada indivíduo. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato</p>	<p>Coletivas</p> <p>As táticas de socialização são aplicadas a todos os membros do grupo que partilham da experiência e trocam vivências, com resultados relativamente similares.</p>
<p>Sequenciais</p> <p>O processo de socialização é organizado em estágios sequenciais claros e definidos.</p>	<p>Não sequenciais</p> <p>Não há um roteiro pré-determinado ou uma gradação para que o indivíduo chegue a uma determinada função. Os estágios de socialização são incertos e desconhecidos pelo ingressante.</p>
<p>Fixas</p> <p>Os processos fixos de socialização proporcionam ao novato um cronograma previamente estipulado para o cumprimento das etapas e aquisição dos conhecimentos</p>	<p>Variáveis</p> <p>Na estratégia variável não há um cronograma predefinido. O indivíduo não conhece a duração do processo, apenas possui indícios a partir das experiências vividas por outros colegas.</p>
<p>Competição</p> <p>Caracteriza-se pela divisão dos novos integrantes em grupos ou, ainda, diferentes programas de socialização, conforme as habilidades e as ambições dos indivíduos. Cada indivíduo atua por conta própria e dificilmente procura apoio do grupo.</p>	<p>Concurso</p> <p>As estratégias de socialização por concurso oportunizam certa participação e cooperação entre os indivíduos.</p>
<p>Em série</p> <p>Na estratégia de socialização em série há um padrão que todos seguem. Nessa estratégia os ingressantes possuem modelos de ação, porque membros mais experientes passaram pelo mesmo processo</p>	<p>Isoladas</p> <p>Na estratégia isolada de socialização, o indivíduo é socializado com base em sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Não será apresentado nenhum exemplo a ser seguido para se pautar o processo de socialização.</p>
<p>Investidura</p> <p>A estratégia de socialização por investidura está relacionada ao grau de apoio que os membros experientes oferecem ao ingressante, confirmando as suas qualidades e qualificações como úteis para o sucesso no cargo.</p>	<p>Despojamento (desinvestidura)</p> <p>A socialização por despojamento tenta destruir ou neutralizar certas características indesejáveis do ingressante e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.</p>

Fonte: Adaptado de Van Maanen (2007).

Essas táticas ou estratégias organizacionais são utilizadas pelas organizações no intuito de controlar e dirigir o comportamento de seus membros (VAN MAANEM, 2007). O autor ainda argumenta que a forma de socialização influencia em parte o controle sobre o comportamento do indivíduo na organização, concluindo que as táticas voltadas ao social são particularmente importantes na orientação do papel e ajuste de novos funcionários. Portanto, o estímulo ao desenvolvimento de relacionamentos sociais no processo de socialização é crucial e está embutido nas táticas individualizadas, sendo transmitido por meio dos colegas de trabalho.

Kim e Cable (2005) perceberam que comportamentos proativos podem interferir nos resultados esperados das estratégias de socialização desempenhadas pelas organizações, da mesma forma que podem contribuir para a eficácia da socialização. Todavia, as táticas

organizacionais devem estimular um processo de aprendizagem, fundamental nessa etapa de socialização, para que os recém-chegados compreendam seu novo ambiente (COOPER-THOMAS et al., 2020; KLEIN; HEUSER, 2008) e devem envolver não apenas os recém-chegados, mas também aqueles que o cercam (KORTE; LIN, 2013).

A ênfase da proatividade nos estudos sobre socialização organizacional aumentou gradualmente desde a década de 1990, entendendo a contribuição da proatividade para o sucesso da socialização organizacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Alguns exemplos de táticas proativas sob os aspectos individuais e seus objetivos para o recém-chegado foram destacados por Borges e Albuquerque (2014), como descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Táticas proativas na socialização organizacional

Táticas proativas/descrição	Descrição
Busca de informação e <i>feedback</i> - Exige habilidades de aquisição de informação só sujeito. Pode ser classificada em busca de feedback, busca de informação técnica, busca de informações com os colegas e com os supervisores.	Obter clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, obter integração social no grupo de trabalho, alcançar satisfação no emprego, melhorar o desempenho, reduzir a probabilidade de deixar a organização e diminuir o estresse.
Construção de relacionamentos - Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
Tutorização informal - Tutorização não estabelecida pela instituição, mas buscada pelo iniciante.	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
Negociação de mudanças no posto de serviço - Tentativa de mudar seus próprios deveres e/ou maneiras de execução das atividades	Adequar as possibilidades de ajustamento, satisfação e comprometimento.
Estruturação positiva - Forma de autogerenciamento cognitivo ou de autorregulação positiva.	Manter a autoconfiança e a autoeficácia.
Envolvimento em atividades associadas - Desenvolvimento de atividades associadas ou demandadas de seu cargo, mas que têm caráter extraordinário (eventos sociais etc.)	Promover o desempenho, aceitação pelos pares, o comprometimento e a redução da ambiguidade do papel social atribuído ao cargo.
Autogerenciamento - Estabelecer por si mesmo objetivos, prazos, autor reforçamento e auto-observação (autoavaliação)	Reduzir a ansiedade e o estresse nos primeiros meses de ingresso em uma organização; melhorar o desempenho seis meses mais tarde, obter mais satisfação no trabalho.
Modelação/observação - Observação dos outros que representam modelos apropriados.	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho
Desenvolvimento de carreira - Estratégia de desenvolvimento de carreira por meio do seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações.	Obter apoio dos colegas e supervisores, inovar no conteúdo do trabalho e valorizar sua natureza.

Fonte: Baseado em Borges e Albuquerque (2014).

Segundo Borges e Albuquerque (2014), os estudos de socialização organizacional possuem quatro principais enfoques: (1) o das táticas organizacionais; que engloba as ações tomadas pela organização para o processo de socialização do indivíduo; (2) o desenvolvimentista, cujo foco é o indivíduo e seus processos cognitivos; (3) o de conteúdos e informação, no qual o foco é no conteúdo dos processos de socialização e a busca de informações pelo indivíduo e (4) o de tendências integradoras, que tenta articular tanto as ações

organizacionais quanto os processos cognitivos individuais para o resultado satisfatório da socialização.

Em períodos anteriores, outros autores adotaram a abordagem desenvolvimentista de socialização, a exemplo de Feldman (1976) e Louis (1980). Esta abordagem desvia a atenção das ações organizacionais e foca no indivíduo e seus aspectos cognitivos. No enfoque desenvolvimentista, Feldman (1976) propôs um modelo de socialização organizacional com base na identificação de três estágios, conforme descritos no Quadro 03.

Quadro 3 - Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações

Estágios de socialização	Descrição
Estágio 1 – Socialização emancipatória	Refere-se à aprendizagem no período antecedente ao ingresso do indivíduo àquela organização.
Estágio 2 – Acomodação	Caracteriza-se pela procura do indivíduo em descobrir o que a organização realmente é e em transformar-se um membro dela.
Estágio 3 – Gerenciamento de papéis	Tem como demandas as resoluções de conflitos entre vida no trabalho e vida doméstica e entre grupos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Borges e Albuquerque (2014).

As tendências integradoras articulam as ações das organizações e a proatividade dos colaboradores com os resultados do processo. No contexto organizacional, o modelo apresentado por Ashforth e Saks (2007), na perspectiva integradora, é considerado um dos mais abrangentes, sendo designado de Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional. Neste modelo, há a integração de variáveis extraorganizacionais, organizacionais e de grupo, bem como a avaliação de fatores de socialização em níveis organizacional, grupal e individual

O enfoque da informação e do conteúdo fortaleceram a influência da proatividade dos indivíduos em seus próprios processos de socialização, avaliando atitudes tais como procurar informações, construir relacionamento com colegas ou negociar mudanças no trabalho. Foi verificado que recém-chegados com experiência anterior tendem a ser mais proativos para atender às suas necessidades (WANBERG; KAMMEYER-MUELLER, 2000). Também Parker et al. (2006) realizaram uma pesquisa na qual observaram que uma maior proatividade está associada a melhores resultados de socialização. Andrade et al. (2012) afirmam que a corrente da informação e dos conteúdos é a predominante nos estudos em socialização organizacional no Brasil.

Estudos mostraram que o recém-chegado busca se inserir na organização implicando no pertencimento a um grupo, que acaba guiando as atitudes pessoais e profissionais do indivíduo (SPUDEIT; CUNHA, 2016). Assim, o novo colaborador vai se adaptando ao seu novo papel e ao ambiente, a partir da adoção de novos valores e aprendizagem de novas habilidades

necessárias ao contexto daquela organização. Nesse contexto, a organização também tenta promover táticas de socialização que possam favorecer o desenvolvimento das funções para o recém-chegado (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

O importante é que essas atividades permitam que os recém-chegados desenvolvam o conhecimento necessário para exercerem a nova função na organização, estabeleçam relações com os colegas, possibilitando que estabeleçam o melhor desempenho, bem-estar e satisfação no trabalho (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

2.2 Processo de socialização organizacional no serviço público

O recém-chegado em uma instituição precisa se familiarizar com os valores e práticas da empresa, bem como adquirir os conhecimentos e habilidades necessárias para desenvolver sua função (CHOW, 2002). O processo de socialização organizacional estabelece quais mecanismos serão utilizados para influenciar o comportamento do recém-chegado na instituição, favorecendo que o indivíduo se adapte à realidade social da corporação e propósitos organizacionais (ZANELLI; SILVA, 2008).

A fase de entrada na organização é apresentada como fato gerador de ansiedade e estresse (CARVALHO, 2009). Segundo Silva e Fossá (2013), a insegurança ocorre devido ao ingresso do indivíduo em uma realidade até então desconhecida. Portanto, as orientações e recepção inicial aos recém-chegados são fundamentais para que essa transição ocorra de forma mais integrativa, produtiva e tranquila possível. Deste modo, esses profissionais conseguem atenuar as incertezas na execução das atividades em um novo ambiente, se adequando à cultura da instituição (BENZINGER, 2016), os valores por ela praticados, compreendendo os papéis que deverão desenvolver e a interação com sua equipe de trabalho (DELOBBE; COOPER-THOMAS; DE HOE, 2016).

Um processo de socialização bem-sucedido se torna inquestionável. Assim, a socialização tem como consequência positiva, a redução de custos com recrutamento de novos profissionais e a melhoria da *performance* do indivíduo, das equipes e da instituição (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006), possibilitando a redução da rotatividade e aumento do desempenho corporativo (CHOW, 2002; SONG *et al.*, 2015; MOYSON; RAAPHORST; GROENEVELD; WALLE, 2017).

No setor público, a socialização apresenta um papel e objetivos distintos do desenvolvido no setor privado. A ênfase em produtividade no setor privado é norteadada pela competitividade mercadológica, enquanto no setor público tal ênfase ganha uma conotação

ética de preocupação com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

O sucesso da socialização organizacional, no contexto das instituições públicas, se torna mais sensível pelo objetivo social, por questões burocráticas para abertura de novas vagas e dificuldades de retenção de profissionais, incluindo aqueles nos quais o poder público investiu em qualificação e capacitação (BORGES *et al.*, 2010). Andrade, Penha e Ramos (2014) defendem a necessidade de uma instituição pública, ao realizar concurso e empossar um novo servidor, viabilizem meios para que ele consiga alcançar os índices de competências necessárias para cumprir com os objetivos da Administração Pública.

Também Andrade e Ramos (2015) destacam diferenças dos objetivos nas instituições públicas e privadas. Segundo os autores, enquanto as empresas privadas visam aumentar os lucros melhorando o desempenho e a produtividade, no setor público busca-se o aumento de eficácia de suas atividades, refletindo na melhoria da prestação de serviços à sociedade. Hatmaker (2015) complementa a visão afirmando que os gestores públicos possuem o desafio de conseguir manter os funcionários comprometidos com a organização, realizando de maneira adequada suas atividades do setor público.

Embora tenham ocorrido avanços nos estudos sobre socialização organizacional (TAORMINA, 2004; BORGES; ALBUQUERQUE, 2014), ainda se percebe a necessidade de aprofundamento destes quando se trata do ambiente das instituições públicas (OLIVEIRA *et al.*, 2008; HATMAKER, 2015; MOYSON *et al.*, 2017). O processo de socialização organizacional desenvolveu uma importância no meio das instituições públicas, que enfrentam desafios para atrair, desenvolver e reter seus profissionais (GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017).

É importante que as organizações públicas preparem seus novos servidores para se adaptarem às suas funções, identidades e integração dos papéis e normas da instituição, pois pode acontecer de os servidores públicos não apoiarem os objetivos organizacionais (MOYSON *et al.*, 2017), o que poderia acarretar prejuízos para a eficácia do serviço público prestado. O processo de socialização possibilita adequação do indivíduo para as necessidades específicas do serviço público e de seus objetivos, que podem ser implementação de políticas públicas e a eficácia organizacional (MOYSON *et al.*, 2017). 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.

Os servidores de uma instituição pública sofrem constante influência do processo de socialização praticado na organização, sendo ele vivenciado de modo planejado ou não. Berger

e Luckmann (2013) entendem que a socialização seria um processo contínuo e por toda a vida de um indivíduo, não sendo totalmente bem finalizada ou homogênea. Os autores defendem que a socialização nunca é total e nem está jamais acabada, havendo uma influência mútua constante entre indivíduo e o ambiente social inserido. Isto significa que não somente os novos servidores são alvo da socialização, mas também os servidores mais antigos estão vivenciando e sendo influenciados por este processo recíproco e contínuo que ocorre nas organizações públicas.

Nesta mesma direção, Andrade, Vasconcelos e Silveira (2015) afirmam que o processo de socialização organizacional é contínuo e propicia que o indivíduo aprenda, identifique hábitos e valores que o ajudarão no desenvolvimento da sua personalidade e integração ao grupo durante toda a vida. Também Andrade et al. (2016) observaram que em uma instituição pública há a tendência de quanto mais tempo o indivíduo passa na instituição, mais ele compreende sobre a política adotada, mais conhece sua história, mais se entende sobre o linguajar e suas tradições, fortalecendo o ideal de que o processo de socialização continua durante por todo o período profissional do servidor.

Alguns estudos examinam o efeito da socialização organizacional e da motivação no serviço público ao longo do tempo (KIM et al., 2013; KJELDSEN; JACOBSEN, 2013; KJELDSEN, 2014; WATERHOUSE; FRENCH; PUCHALA, 2014). A principal mensagem destes estudos é que o nível de motivação do servidor público tende a diminuir após sua entrada na instituição. Também presumiram que a motivação do recém-chegado no serviço público sobre influência das interações com seus colegas, supervisores e cidadãos-clientes. Essas interações possuem papel importante na percepção das discrepâncias pós-entrada, onde o recém-chegado se depara entre as expectativas da pré-entrada e a realidade em relação ao serviço público (KJELDSEN, 2014).

Em suma, o nível de expectativas não atendidas no momento da inserção organizacional diminui a motivação no serviço público, porém este fator também depende do tipo de serviço, relacionamento com colegas e, principalmente, das iniciativas de socialização feitas pela organização. Moyson et al. (2017) afirmaram que as motivações dos servidores públicos evoluem ao longo do tempo também com influência de diferentes aspectos da socialização, como interações com os colegas e com os cidadãos, e de diferentes fases, como no momento de chegada na instituição e à medida que aumenta sua estabilidade. Os autores ainda declararam que existem três desafios específicos para as organizações do setor público que influenciam na socialização de seus servidores. Primeiro, as reformas administrativas que resultam em cortes no orçamento geram pressão crescente e conflitos para os servidores públicos. Segundo o

serviço público tem menos flexibilidade no uso de investimentos e incentivos monetários para atrair novos e bons profissionais e mantê-los motivados. Terceiro, os servidores públicos são atraídos pelas organizações públicas por motivações específicas, como seu interesse na formulação de políticas, sua paixão pela necessidade dos outros ou lealdade para servir ao interesse público. Consequentemente, a socialização no serviço público torna-se ainda mais crucial para integrar os servidores à instituição.

Em relação a avaliação do processo de socialização organizacional no âmbito do serviço público, pode-se destacar o modelo de Inventário de Socialização Organizacional (ISO). O ISO surgiu a partir da teoria de Chao *et al.* (1994) que defendeu a existência de seis domínios de conteúdo de socialização organizacional, a saber: (1) proficiência de desempenho; (2) domínio de linguagem; (3) integração com as pessoas; (4) incorporação dos objetivos e valores organizacionais; (5) sucesso em ter informações sob a estrutura de poder da organização; e (6) conhecimento da história da organização.

Posteriormente, Borges, Ros e Tamayo (2001) adaptaram o inventário previamente elaborado por Chao, Walz e Gardner (1992) à realidade brasileira. Mas foi com a pesquisa de Borges *et al.* (2010) que foram aglutinados alguns fatores e acrescentados outros à mensuração de socialização, desenvolvendo o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) que atualmente é utilizado nas pesquisas de socialização organizacional no setor público. O ISO conta com a avaliação de sete dimensões da socialização organizacional, conforme descritos a seguir:

- a) acesso a informações (políticas) – relaciona-se à possibilidade de acessar informações, saber sobre o funcionamento e estrutura da organização, acessando as relações de poder e a participação das decisões da organização;
- b) competitividade e proatividade – refere-se à aptidão para ser eficaz, produtivo e ativo, dominando bem as atividades necessárias para executar suas atribuições e iniciativas para integrar-se à organização;
- c) integração com as pessoas – indivíduo tem o sentimento de ser aceito pelos outros, incluído na equipe e integrado na organização;
- d) não integração à organização – relaciona-se à falta de domínio da linguagem do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura da empresa;
- e) qualificação profissional – refere-se ao conhecimento e à experiência profissional necessárias ao exercício do cargo e/ou às expectativas da instituição;

- f) objetivos e valores organizacionais – o indivíduo possui o conhecimento e a identificação com os valores organizacionais, metas e objetivos da organização a qual está inserido;
- g) linguagem e tradição - o indivíduo possui o conhecimento e a identificação com a tradição, história e cultura da organização, além de compreender a linguagem e termos técnicos utilizados na cultura da organização.

Com o desenvolvimento do Inventário de Socialização Organizacional, algumas pesquisas foram desenvolvidas em instituições públicas no cenário brasileiro (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012; ANDRADE; RAMOS, 2015; ANDRADE et al., 2016). De acordo com as amostras dos estudos realizados, o uso deste inventário foi mais utilizado com servidores que tinham a partir de um ano no serviço público, possibilitando a correta mensuração da socialização organizacional.

2.2.1 Socialização organizacional e a gestão de pessoas no serviço público

Ao abordar a socialização organizacional no serviço público, é importante destacar o papel da gestão de pessoas no processo de socialização que ocorre dentro da instituição pública. Segundo Saks e Gruman (2014), a socialização organizacional é parte fundamental da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Isto porque é principalmente nas políticas de gestão de pessoas que saem as táticas organizacionais que vão influenciar formalmente ou institucionalmente a socialização dos servidores, seja por meio de programas de aprendizagem ou recursos para promovam a identificação social com o serviço público e com a instituição.

Mariotti (2010) afirma que é fundamental que a gestão de pessoas tenha a capacidade de compreender o fenômeno em seu contexto e complexidade antes de aplicar as técnicas de gestão. Isto significa que a gestão de pessoas deve primeiro analisar e compreender a situação devidamente contextualizada no serviço público para poder praticar uma tática de socialização assertiva com a realidade institucional e de seus servidores (DENHARDT, 2012). Portanto, um dos desafios para o sucesso da socialização institucional voltada para o serviço público seria o cuidado com as práticas de gestão que nasceram no setor privado e são aplicadas sem o devido amadurecimento no setor público, gerando diferenças que afetam a efetividade dessas táticas organizacionais na instituição pública (RODRIGUES, 2021).

Deste modo, para a elaboração das ações organizacionais torna-se essencial reconhecer quem seria o servidor público em questão e como ele vive sua dinâmica no âmbito da instituição e do serviço público. Em suma, o servidor público poderia ser definido como as pessoas que,

no exercício de suas atividades, produzem valor público. No entanto, o que muitas vezes se encontra é uma imagem deteriorada desses servidores, que são, muitas vezes, julgados como parasitas, ineficientes e ausentes da realidade dos cidadãos, sendo alimentadas narrativas de desqualificação e estigmatização dentro mesmo da instituição pública (RODRIGUES, 2021). Esse cenário pode causar um desestímulo e desmotivação para o servidor público no exercício da sua carreira profissional, podendo prejudicar um fator importante da socialização organizacional, como a identificação social.

Alguns fatores desmotivadores encontrados em relação aos servidores na instituição pública, e que atrapalham uma socialização positiva, é que muitas vezes o servidor público exerce tarefas de linha de frente nas ações com os cidadãos e desempenham um papel fundamental no setor público, mas não são percebidos no trabalho socialmente útil ou valioso a nível individual ou social (RODRIGUES, 2021). Parece que o servidor público só ganha ênfase quando se trata de burocracias de Estado ou fonte de déficit fiscal, praga a ser combatida com cortes de quantidade de servidores e nos altos salários das carreiras de alto nível (BANCO MUNDIAL, 2017; LOPES; ERIVELTON, 2018).

Diante desta realidade, percebe-se a necessidade de táticas organizacionais da gestão de pessoas orientadas para questões como motivação e revalorização da imagem do servidor público, reafirmando ou resgatando este como membro produtivo para a instituição pública.

Um outro ponto importante da socialização organizacional seria a aprendizagem do servidor público, que tem início com o ingresso na instituição e termina com o seu desligamento, sendo regida pela gestão por competência a fim de que o servidor possa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício de suas atividades (PACHECO, 2015). É necessário, portanto, um espaço para o desenvolvimento continuado nas organizações públicas, com o estímulo à profissionalização de seus servidores. Também deve ser observado uma distribuição de tarefas em que se pratique e reconheça o esforço da capacitação (PANTOJA, 2021). Caso contrário, o conhecimento adquirido pode não gerar ação produtiva para os interesses da instituição pública em questão.

Ao considerar os altos investimentos de uma instituição pública na promoção de concurso público e nos processos de recrutamento e seleção, percebe-se a necessidade de aprimorar os processos de gestão de recursos humanos, que serão importantes na retenção e manutenção do melhor desempenho dos servidores (BORGES *et al.*, 2010; GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017). Este cuidado deve ser direcionado tanto para os recém-chegados, como para os servidores veteranos, que, no exercício das suas atividades, passam por

constantes situações que influenciam sua produtividade e eficiência dentro da instituição pública ao longo da vida profissional.

Na seção seguinte será abordada a questão das redes de relacionamento que influenciam no processo de socialização organizacional no serviço público, bem como o modelo de socialização ora adotado para este estudo.

3 REDES SOCIAIS DE RELACIONAMENTO

Nesta seção será desenvolvido o segundo constructo do presente estudo, descrevendo os conceitos e teorias sobre as redes sociais e como elas se relacionam com o processo de socialização organizacional. Será exposto o modelo de socialização organizacional, utilizado como base para o desenvolvimento desta dissertação, e apresentados alguns importantes estudos empíricos envolvendo redes sociais e socialização organizacional, que irão subsidiar a análise dos dados desta pesquisa.

3.1 Influência das redes sociais no processo de socialização organizacional

Alguns estudiosos reconheceram a importância das interações sociais entre recém-chegados e membros experientes da organização no processo de socialização organizacional (JONES, 1983; REICHERS, 1987). Assim, a socialização do novato é facilitada à medida que ocorre a interação com os membros mais experientes da organização, que ajudam na instrução das normas, condutas e cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991).

Ashford e Black (1996) identificaram a importância da criação de redes durante a socialização do indivíduo na organização. A percepção é de que a criação de redes é autodirigida, havendo uma atitude proativa do indivíduo, que não se limita apenas à socialização promovida pela organização. Para Taormina (1997), os colegas de trabalho exercem um papel relevante na socialização organizacional e por isso destacou, em seu modelo de socialização organizacional, que o “suporte de colegas de trabalho” seria um dos quatro domínios da socialização.

As redes sociais de relacionamento que se formam nas instituições possuem o papel de oferecer, além de amizade e apoio social (IBARRA, 1992, PODOLNY; BARON, 1997; MORRISON, 2002), informações sobre as atividades da organização, como realizar o trabalho, expectativas associadas à instituição, informações sobre os objetivos organizacionais, normas, estrutura e política (OSTROFF; KOSLOWSKI, 1992; MORRISON, 2002). Sobretudo os relacionamentos com gerentes e colegas de trabalho influenciam no ajuste do recém-chegado à instituição, seja no compromisso organizacional ou intenções de rotatividade (KAMMEYER-MUELLER; WANGBERG, 2003).

Durante o processo de socialização, os recém-chegados enfrentam incertezas (REIO; CALLAHAN, 2004) que são reduzidas à medida em que eles aprendem sobre a organização e buscam informações que ajudam na adaptação. Wesson e Gogu's (2005) realizaram um estudo que aponta que os relacionamentos sociais eram críticos para os resultados positivos de uma

socialização organizacional. Principalmente os gerentes ou mentores podem influenciar no sucesso da socialização do novato, ajudando na estruturação das tarefas ou promovendo uma interação produtiva entre *insiders* e recém-chegados à medida em que trabalham em equipe para atingir objetivos comuns (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

Segundo Antanacopoulou e Guttel (2010), os recém-chegados florescem quando se sentem bem-vindos, apoiados e capacitados. Os autores ainda relataram que a participação do novo funcionário em práticas sociais, como encontrar e coexistir com os outros, permite a aprendizagem de como atuar de forma adequada em um determinado contexto organizacional.

Nas relações desenvolvidas, os novatos precisam confiar nos colegas a fim de obter uma segurança psicológica, um antecedente para o engajamento, onde este envolvimento é transmitido entre os colegas (BAKKER; XANTHOPOULOU, 2009). Recém-chegados que estabelecem relacionamento com os colegas podem adquirir uma gama de suporte que vai além da ajuda nas tarefas (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002; KAMMEYER-MUELLER et al., 2013). Assim, foi hipotetizada uma associação positiva entre o domínio dos relacionamentos com o bem-estar e o engajamento no local de trabalho. Foi visto que o bem-estar é mais propenso a se desenvolver quando os funcionários estabelecem relações sociais com os colegas (NIFADKAR; BAUER, 2016).

Outros autores acreditam que o padrão ou características das redes de relacionamentos que se formam na instituição são importantes para a aprendizagem e integração na instituição (MORRISON, 2002; FANG; DUFFY; SAW, 2011). Assim, alguns estudos foram desenvolvidos a partir do interesse em pesquisar como as redes sociais corroboram no processo de adaptação do recém-chegado, como se desenvolvem diferentes estruturas de rede e quais configurações de rede são melhores para um processo de socialização eficaz (MORRISON, 2002; FANG; DUFFY; SAW, 2011). Sob esta perspectiva de influência das redes sociais sobre o indivíduo na organização, alguns pesquisadores notaram tipos específicos de redes de informação e apoio que são essenciais para o processo de socialização (CHAO, 2007; MORRISON, 2002; FANG; DUFFY; SAW, 2011).

Cooper-Thomas, Anderson e Cash (2012) desenvolveram uma pesquisa onde investigaram as estratégias de socialização organizacional empregadas nos ajustes do recém-chegados. O estudo observou tanto as ações organizacionais como os comportamentos individuais para alcançar uma socialização. Como resultado positivo do processo de socialização, no âmbito das atitudes do recém-chegado, foi verificado a influência da proatividade, capacidade de buscar informações e a aprendizagem por meio dos relacionamentos desenvolvidos na organização. Foram destacados, como parte do sucesso

desse processo, as estratégias de consultas diretas e indiretas feitas pelo recém-chegado (questionamentos para descobrir informações), desenvolvimento mútuo, apoio social, conversas informais com colegas, amizades, envolvimento com membros da equipe, participação de eventos sociais, estabelecimento de redes de relacionamento com pessoas chave, dentre outros. Segundo os autores, estratégias como “desenvolvimento mútuo” implicam necessariamente a interação dos colegas com os recém-chegados. Também se percebeu a valorização de novas estratégias como “amizade”, “parceria” e “troca”, sendo reforçadas estratégias identificadas em estudos anteriores como “negociando”, “conversando”, “perguntando”, “socializando” e “criando redes”. Deste modo, edificou-se a importância das relações da equipe, da busca de apoio social, da interação do indivíduo para a construção do se sentir parte da instituição, mostrando que o novo funcionário se sente bem quando os demais membros da organização possuem uma disposição positiva para ele.

Korte e Lin (2013) realizaram uma pesquisa em socialização na qual identificaram que a percepção dos comportamentos dos colegas desempenha um papel vital na forma de interpretações de situações novas, que são constantes no momento de chegada de um funcionário em uma instituição. Esses colegas de trabalho passam a ter uma grande influência para o funcionário (KORTE; LIN, 2013), que se tornam fontes de informações importantes para o entendimento dos padrões de desempenho exigidos pela instituição, mentorias e o alinhamento em relação às expectativas organizacionais.

Um dos principais desafios do recém-chegado é encontrar um caminho para se inserir na organização que está chegando. Um desses caminhos é por meio da aprendizagem informal a partir dos relacionamentos com os colegas. Porém, os recém-chegados podem precisar de incentivos para criar oportunidades de forma proativa para construir relacionamentos no local de trabalho. Portanto, os profissionais e gerentes de RH devem procurar fornecer oportunidades de interação de alta qualidade, pois as interações positivas e frequentes com as coletadas de trabalho, sobretudo com seu supervisor imediato, são essenciais para o processo de socialização do recém-chegado (KAMMEYER-MUELLER et al., 2013).

O setor de RH da instituição deve fornecer recursos para apoiar os ajustes dos recém-chegados e monitorar o andamento deste processo de socialização e de formação de redes de relacionamento (SAKS; GRUMAN, 2014). Faz parte deste monitoramento avaliar as percepções que os recém-chegados estão tendo dos colegas e os relacionamentos que estão sendo desenvolvidos (por exemplo, “quais são os relacionamentos mais importantes que você formou no trabalho?”). Isto acontece porque os recém-chegados, além de inquirir ativamente,

também observam o que os colegas estão fazendo, permitindo o modelamento dos papéis e a reprodução das práticas com base no desempenho observado nos exemplos dos colegas.

Para facilitar essa interação o RH deve, sempre que possível, localizar fisicamente os recém-chegados entre os funcionários com cargos semelhantes e identificar os possíveis mentores locais, incentivando estes a auxiliar o novo funcionário (HATMAKER, 2015; KORTE; BRUNHAVER; SHEPPARD, 2015). Assim sendo, tanto os recém-chegados quanto os membros experientes da organização devem ser incentivados a desenvolverem relacionamentos por meio das atividades sociais, como ir para um café ou almoço juntos, conversando no “bebedouro” ou se envolvendo em eventos sociais externos (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; KORTE et al., 2019). O relacionamento com um mentor ou amigo local pode ajudar não apenas na aprendizagem de tarefas e responsabilidades formais da organização, mas também de políticas organizacionais não escritas e normas sociais da instituição (KORTE *et al.*, 2019).

Desta forma, colegas de trabalho podem ser integrados no processo de socialização, criando uma rede de relacionamento que ajuda na aprendizagem e no desenvolvimento profissional do novo funcionário. Isto porque o novo funcionário tenderá para replicar os entendimentos sobre as práticas organizacionais e informações dos colegas de trabalho que fazem parte da sua rede de relacionamento (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

Com esta perspectiva e com o incentivo institucional, os gerentes poderiam agendar reuniões individuais com os novos funcionários, que poderiam variar entre reuniões formais para discutir o desempenho e progresso das tarefas, mas também reuniões informais durante o café para propiciar a integração na organização e na função (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020). Neste contexto, informações institucionais importantes podem ser fornecidas por meio dos membros da organização, junto aos quais os recém-chegados podem buscar essas informações de forma proativa, desenvolvendo novas redes de relacionamento que facilitam seus ajustes (COOPER-THOMAS *et al.*, 2020).

Ao abordar as ações organizacionais desenvolvidas no processo de socialização, Benzinger (2016) ressaltou as ações formais e informais, a qual estão relacionadas com a capacitação dos profissionais. No entanto, os aspectos informais, baseados nas interações do recém-chegado com seus colegas, gestores e tutores, podem representar o fator mais importante para o sucesso da socialização. Afinal, os recém-chegados necessitam estabelecer relações sociais eficazes e satisfatórias com os colegas para se tornarem socialmente integrados (FELDMAN, 1976; LOUIS, 1980; MORRISON, 1993; NIFADKAR; BAUER, 2016).

Cooper-Thomas *et al.* (2020) chamam a atenção para examinar as redes sociais que se formam na socialização, sugerindo a necessidade de focar nas interações que ajudam ou atrapalham os recém-chegados nesse processo. Os autores ressaltam, ainda, que funcionários buscam dar sentido ao seu ambiente de trabalho por meio de fontes formais e informais, ou seja, práticas organizacionais, relacionamentos com gerentes e colegas.

Hatmaker e Park (2014) examinaram as redes de relacionamento dos recém-chegados com seus colegas e observaram que essas redes não são apenas um instrumento de se conseguir informações importantes, mas também um meio de conseguir amizade e apoio no ambiente institucional. Os autores enxergaram a construção das redes de relacionamento como passo fundamental para a socialização organizacional, possuindo influência na adequação do novo funcionário à organização.

Em um contexto no qual as redes sociais receberam pouca atenção na literatura acerca de socialização, Hatmaker (2015) oferece razões para acreditar que as redes de relacionamento dos recém-chegados são importantes para a aprendizagem e integração. Os relacionamentos construídos pelos funcionários formam redes sociais que oferecem acesso a suporte e recursos que influenciam no ajuste do mesmo à organização e aos seus papéis, podendo, em última análise, afetar os resultados do processo de socialização organizacional (HATMAKER, 2015).

Deste modo, os recém-chegados podem alterar suas redes removendo indivíduos ao longo do tempo à medida em que vão ganhando noção de onde podem conseguir quais recursos (HATMAKER; PARK; RETHEMEYER, 2011). Nesse sentido, Hatmaker (2015) relata que os recém-chegados se ajustam às suas funções, modificando suas redes de relacionamento de acordo com a necessidade de aprendizado e suas experiências.

Diante da conclusão acerca da importância das redes de relacionamento no processo de socialização organizacional, Hatmaker (2015) desenvolveu um modelo de redes sociais na socialização organizacional voltado para o setor público. Este modelo encontra-se descrito na subseção a seguir.

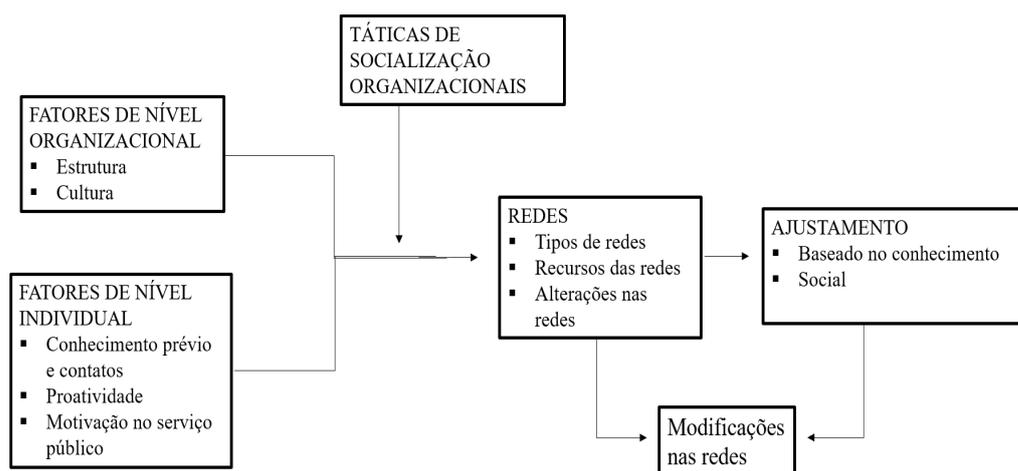
3.2 Modelo de socialização organizacional de Hatmaker (2015)

A pesquisa de Hatmaker (2015) desenvolveu um modelo de socialização organizacional baseada nas redes sociais de relacionamento dos recém-chegados dentro de um contexto de serviço público. Segundo a autora, os relacionamentos construídos pelos novos servidores, bem como sua estruturação e tipos, durante o processo de socialização organizacional, podem

influenciar na integração ao serviço público, assim como em outros resultados importantes para os órgãos públicos.

O modelo de rede de socialização organizacional de Hatmaker (2015) expõe os fatores de nível organizacional e individual, abordando também às táticas organizacionais de socialização, que podem influenciar no desenvolvimento dos relacionamentos entre os novos servidores e os membros da organização. Em relação às redes de relacionamento formadas, o modelo traz a análise sobre os tipos de redes, seus recursos e alterações, entendendo que esse processo de construção sofre constantes ajustes e modificações de acordo com as experiências vividas pelo funcionário na organização. Na sequência, o modelo observa dois tipos de ajustamentos do servidor à instituição, que podem ser tratados como resultados da socialização, conforme Figura 1.

Figura 1- Modelo de rede de socialização organizacional no setor público



Fonte: Baseado no modelo de Hatmaker (2015).

Os fatores de nível individual estabelecem uma base para aprendizagem, informação dos recém-chegados, construção de relacionamentos e adaptação à instituição (ASHFORTH; SLUSS; HARRISON, 2007). Esses fatores incluem conhecimento e contatos prévio, diferenças individuais em proatividade e motivação no serviço público (HATMAKER, 2015). Os funcionários de uma instituição entram com vários níveis de formação profissional, experiências anteriores e familiaridade com a organização. Contatos anteriores com membros da organização podem trazer vantagens de informação, facilitando o relacionamento na instituição.

Novos servidores podem buscar informações de forma proativa e construir relacionamentos que ajudem no processo de socialização. Por meio de esforços de aquisição de

informações, os recém-chegados podem diminuir as incertezas iniciais, melhorar a compreensão sobre a política organizacional e aprender como se adequar à cultura da instituição (ASHFORD; BLACK, 1996; KIM; CABLE; KIM, 2005). Comportamentos proativos, como acessar membros mais experientes da organização para obter informações, participar de atividades sociais de interação, parar para conversar com as pessoas do trabalho, iniciar relacionamentos informais de mentoria, estabelecem laços que formam as redes sociais dos servidores (KIM; CABLE; KIM, 2005; FANG; DUFFY; SAW, 2011). Neste modelo, a motivação para o serviço público também se torna fator de maior empenho dos recém-chegados para que se tornem membros da organização. As iniciativas despendidas para uma adaptação bem-sucedida são maiores quando os recém-chegados são motivados pelos valores do serviço público (HATMAKER, 2015).

Fatores de nível organizacional como a estrutura e cultura também podem influenciar a construção dos relacionamentos dos recém-chegados. A estrutura organizacional determina parcialmente a quem os recém-chegados terão maior facilidade de acesso. Proximidades de espaço físico e interações nas equipes de projetos ou escritório geram oportunidade de desenvolvimento de confiança e relacionamentos. O mesmo acontece em organizações que possuem pouca interação entre suas divisões, concedendo aos servidores poucas oportunidades de se relacionar com os demais membros da organização (HATMAKER, 2015).

A cultura de uma organização, que é composta por crenças e valores compartilhados, é capaz de orientar o comportamento do dia a dia dos membros da instituição (SCHEIN, 2004). Ela pode moldar como os membros mais experientes abordam os recém-chegados para o compartilhamento de informações sobre a instituição ou como se dá a receptividade dos novos servidores na construção dos relacionamentos (HATMAKER, 2015). Contudo, as táticas organizacionais podem contribuir para construção de redes sociais dos servidores. Elas são os meios usados pela organização para estruturar as experiências dos recém-chegados (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). O tipo de táticas de socialização empregada pela organização pode influenciar os relacionamentos desenvolvidos pelos recém-chegados (MILLER; JABLIN, 1991). Esses relacionamentos podem ser desenvolvidos por meio de oportunidades como as práticas de treinamentos, estímulo de mentoria, sessões de orientação ou outros processos de socialização coletiva. Deste modo, o recém-chegado pode estabelecer laços sociais com colegas, supervisores, gerentes de nível superior e membros mais experientes (MILLER; JABLIN, 1991; MORRISON, 2002).

Segundo a pesquisa de Hatmaker (2015), as redes sociais podem ser agrupadas em tipos específicos, como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e

desenvolvimento. As *redes de conselho* oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas específicas, tomadas de decisão ligadas ao trabalho e resolução de problemas (IBARRA, 1992; MORRISON, 2002; GIBBONS, 2004). As *redes de informações organizacionais* fornecem conhecimento sobre os objetivos organizacionais, normas, história, política e estrutura da instituição (MORRISON, 2002). As *redes de amizade* são compostas por laços com indivíduos de confiança que fornecem suporte e um senso de pertencimento e identidade (IBARRA, 1992; MORRISON, 2002; GIBBONS, 2004). Em relação às *redes de apoio social*, estas incluem membros da organização com quem os funcionários podem discutir sobre assuntos delicados e confiar em 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 (HIGGINS; KRAM, 2001; CHAO 2007). Esses desenvolvedores podem ajudar os recém-chegados a se tornarem mais eficientes em seu trabalho, melhorar sua visibilidade organizacional, modelar o comportamento e valores de acordo com o desejado pela instituição, ajudando-os a ter um sentimento de pertencimento e fortalecimento da identidade como membro da instituição (CHAO, 2007).

Os recursos de rede, que incluem sua estrutura e seus atributos, juntamente com os tipos de redes e suas alterações, podem implicar o quão bem um recém-chegado pode aprender sobre sua função, trabalho e a organização (MORRISON, 2002). Esses recursos estão ligados com o nível de suporte que o servidor obtém de seus laços, a disponibilidade de diversidade dos membros que compõe a rede e a força desses relacionamentos, influenciando em quais redes específicas o servidor se sentirá melhor para buscar informações e apoio (HATMAKER, 2015).

Dessa forma, de acordo com Hatmaker (2015), o alcance da rede supõe uma maior diversidade de pessoas que a compõe, como funções ou localização geográfica ou setoriais, oferecendo acesso a uma maior amplitude de recursos úteis que possam ajudar no processo de socialização. Algumas informações e acessos podem ser obtidas com indivíduos de níveis mais altos na organização e tê-los no relacionamento indica o *status* da rede, que podem indicar até que ponto as redes de uma pessoa mantêm altos cargos na hierarquia organizacional (MORRISON, 2002). Outro aspecto relevante é o tamanho da rede, ou número de membros que a compõe, que pode indicar o quão bem um servidor estabelece relacionamentos, se ele está bem integrado, se está tendo sucesso nos esforços proativos de busca de laços importantes ou simplesmente popularidade (HATMAKER, 2015).

Dentro da estrutura e atributos da rede também pode ser avaliada a força do laço, que indica a força que o relacionamento tem entre duas pessoas. Essa força pode ser medida pela quantidade de tempo dedicada, frequência de comunicação, proximidade emocional e nível de

reciprocidade entre dois indivíduos (HATMAKER, 2015). As redes sociais de relacionamento, bem como suas características, são constantemente alteradas de acordo com o processo de socialização e experiências vividas pelos indivíduos na organização, sendo, portanto, frequentemente ajustadas para a melhor integração do servidor (HATMAKER, 2015).

Os membros da rede de relacionamentos do servidor têm o potencial de exercer influência no seu processo de ajustamento à instituição, ou seja, na sua socialização. As interações interpessoais são um veículo por meio do qual ocorre a socialização (MORRISON, 2002) e os relacionamentos contribuem para o ajustamento nos papéis e trabalho exercidos na organização. O modelo 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 pode vir do fortalecimento as 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. Quando o recém-chegado consegue interagir com membros mais experientes da organização, pode conseguir acesso a vários tipos de informações, como: (1) informações técnicas necessárias para a realização do trabalho; (2) informações normativas sobre comportamentos e atitudes esperados; (3) informações referentes às expectativas do papel; (4) informações de avaliação sobre como eles estão desempenhando a função; e (5) informações relacionais sobre a natureza das relações de trabalho (MORRISON, 2002).

As redes ajustadas com base no conhecimento, sobretudo quando se envolve membros mais experientes, podem gerar 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 (HATMAKER, 2015).

O ajuste social pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento. O fortalecimento das redes de relacionamento pode oferecer aos funcionários uma sensação de pertencimento à organização e uma confirmação da sua adesão (MORRISON, 2002; CHAO, 2007). A interação com gerentes, supervisores, mentores e outros membros mais experientes da organização propiciam a formação de um senso de aceitação, influenciando positivamente a adequação pessoa-organização e contribuindo para o desenvolvimento das habilidades do funcionário (HATMAKER, 2015). Morrison (2002) averiguou que fortes laços de amizade estão relacionados à integração social na organização. Vale destacar, ainda, que

demais membros da organização, que provavelmente passaram por circunstâncias semelhantes, podem criar empatia e fornecer apoio social aos colegas de trabalho menos experientes ou que estejam passando por dificuldades (HATMAKER; PARK; RETHENEYER, 2011).

As redes sociais de relacionamento formadas pelos recém-chegados não são estáticas. Elas estão constantemente sofrendo alterações, acompanhando e influenciando o contínuo processo de socialização organizacional que ocorre no ambiente de trabalho. Portanto, à medida que os indivíduos vão se ajustando às suas funções, se integrando e ganhando experiência em relação à organização, vão lapidando os relacionamentos com os demais membros das redes. Os servidores provavelmente modificarão seus laços de rede, pois são influenciados por experiências positivas e negativas que vão moldando quem eles adicionam ou removem de suas redes de relacionamento. Uma razão para acontecer esses ajustes e alterações está enraizada no interesse próprio dos recém-chegados em se adaptarem e de se tornarem membros funcionais da organização. À medida que vão se familiarizando com as alterações de rede e conhecendo melhor a dinâmica da instituição, vão ganhando melhor noção de quem pode oferecer quais recursos que julgam importantes (HATMAKER, 2015).

O modelo de redes sociais em socialização organizacional tem inspirado algumas pesquisas, como, por exemplo, analisar o impacto da socialização informal, por meio da interação com os colegas, no comportamento de inspetores veterinários no serviço público (KLEEF; STEEN; SCHOTT, 2017). Manata (2019) realizou um estudo para compreender os efeitos da densidade dos relacionamentos de uma equipe e o reflexo no desempenho dos seus membros. Nesta pesquisa foram levantados aspectos estruturais das redes de relacionamento dos entrevistados. Ainda em 2019, AlMehairi desenvolveu a tese de doutorado *The Role of Socialization Factors and Social Capital in Newcomer Socialization Outcomes in UAE Organizations*, no qual o pesquisador aprofunda sobre a contribuição das redes no processo de socialização organizacional, citando no trabalho a influência do modelo de Hatmaker (2015).

3.3 Estudos empíricos sobre redes sociais e socialização organizacional

Esta subseção apresenta alguns estudos empíricos que irão contribuir como referências para as análises dos dados desta pesquisa. Foram levantados estudos que desenvolveram as temáticas de socialização organizacional e redes sociais conjuntamente, sendo selecionados os que foram realizados nos últimos 20 anos, ou ainda, do ano 2002 até 2022.

A busca desses estudos se deu por meio da pesquisa nas referências e citações de outras pesquisas e autores que abordavam as duas temáticas desta dissertação, encontrando estudos que contribuiriam para o aprofundamento acadêmico do estudo sobre a relação das redes sociais

com resultados de socialização organizacional. O Quadro 4 traz um resumo dos estudos empíricos que serão posteriormente descritos.

Quadro 4 - Estudos sobre socialização organizacional e redes sociais

Autor	Objetivo	Metodologia	Resultado
Morrison (2002)	Investigar como os diferentes padrões e estruturas de relacionamento afetam a socialização.	Pesquisa quali-quantitativa, sendo realizadas entrevistas em uma amostra de 154 participantes.	Ao vincular os resultados da socialização à estrutura da rede social, este estudo lança uma nova luz sobre o papel dos relacionamentos na aprendizagem do recém-chegado e assimilação
Fang, Duffy e Shaw (2011)	Desenvolver um modelo de capital social do processo de socialização organizacional, baseado em valor e recursos das redes sociais.	Os autores revisam seletivamente a literatura sobre socialização de recém-chegados em ambientes organizacionais. Pesquisa documental.	Uma agenda para estudos futuros sobre socialização, capital social e redes sociais é fornecido.
Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011)	Investigar a dinâmica de comunidades de prática, instituídas organizacionalmente, e as redes individuais de relacionamento no contexto da adaptação de recém-chegados.	Abordagem qualitativa, sendo realizado entrevistas em uma amostra de 40 auditores do setor público.	A análise revela que embora ambos são locais para aprendizagem de recém-chegados e aquisição de informações, existe uma distinção na aprendizagem e na prática entre essas duas fontes de conhecimento.
Korte e Lin (2013)	O objetivo deste estudo foi investigar a orientação e processos de socialização a partir de uma perspectiva mais ampla de Capital social (valor e recursos das redes sociais).	Abordagem qualitativa, sendo realizado entrevistas com 30 funcionários de uma multinacional.	A análise apontou que foi a qualidade dos relacionamentos recém-chegados formados com colegas de trabalho e gerentes que eram o principal impulsionador dos resultados de socialização.
Kleef, Steen e Schott (2017)	Como a socialização informal, fora da influência direta da organização, impacta no comportamento dos empregados?	Abordagem qualitativa, sendo realizado entrevistas em uma amostra de 67 servidores.	Os resultados mostram que a socialização informal tem um impacto importante na socialização organizacional.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3.3.1 Pesquisa de Morrison (2002)

Morrison (2002) realizou um estudo sobre o papel dos laços das redes sociais durante a socialização organizacional. A pesquisa contou com uma amostra de 154 novos auditores que foram entrevistados com o objetivo de investigar como os diferentes padrões e estruturas de relações sociais afetam os indicadores de uma socialização efetiva.

Na pesquisa, foram levantadas informações sobre as características das redes, como tamanho, densidade, força, alcance e *status*, sendo relacionadas a três indicadores diferentes de aprendizagem: conhecimento organizacional, domínio de tarefas e clareza de papéis. O estudo partiu do pressuposto de que diferentes estruturas de relacionamento implicam em diferentes pontos de sucesso para a socialização. Além disso, o estudo também relacionou a estrutura das redes de amizade dos recém-chegados com a integração social e o compromisso organizacional.

O estudo de Morrison (2002) foi pautado em seis hipóteses a serem avaliadas:

- (1) Recém-chegados com grande tamanho e baixa densidade de redes informativas, com laços relativamente fracos, terão maior conhecimento organizacional do que os recém-chegados com redes de pequeno tamanho e maior densidade, de laços relativamente fortes. Ou seja, o conhecimento organizacional será positivamente relacionado ao tamanho da rede e negativamente relacionado à densidade da rede e força dos laços.
- (2) Os recém-chegados com redes de informação pequenas e densas de laços fortes terão maior domínio de tarefas e clareza de papéis do que aqueles com redes grandes e menos densas de laços fracos. Ou seja, o domínio da tarefa e a clareza da função estarão negativamente relacionados ao tamanho da rede e positivamente relacionados à densidade da rede e força dos laços.
- (3) O conhecimento organizacional dos recém-chegados será positivamente relacionado ao alcance de suas redes informacionais, definido como o número de diversidade de membros de outros setores.
- (4) O domínio das tarefas e a clareza da função dos recém-chegados estarão positivamente relacionados ao status de suas redes de informação, definidas como o nível hierárquico médio dos membros da rede.
- (5) Os recém-chegados com redes de amizade pequenas e densas compostas de laços fortes terão um maior senso de integração social e compromisso organizacional do que aqueles com redes maiores e menos densas compostas de laços fracos. Ou seja, a integração e o comprometimento social estarão negativamente relacionados ao tamanho da rede e positivamente relacionados à densidade da rede e à força dos laços.
- (6) O compromisso organizacional dos recém-chegados estará positivamente relacionado ao alcance e ao status de suas redes de amizade.

Observou-se, nos resultados dos estudos, que as características estruturais das redes informativas e de amizade dos recém-chegados se relacionam com a socialização. Recém-chegados com maiores redes de informações que passam por todas as unidades da organização relataram maior conhecimento organizacional. Redes de informações mais densas e com fortes laços indicaram maior domínio de seus empregos e maior clareza quanto às suas funções, mas também possuindo influência positiva para uma rede de maior tamanho.

Os testes quantitativos confirmaram positivamente as hipóteses 3 e 4, acrescentando que o alcance da rede foi positivamente relacionado com clareza de papéis. Também se concluiu que ter supervisores (em oposição a apenas colegas) dentro de uma rede informativa, gerando maior *status* da rede, propicia uma melhor aprendizagem de trabalho e de papéis. Uma descoberta inesperada foi a relação positiva entre o *status* de uma rede de amizade e conhecimento organizacional.

Outra descoberta que não foi prevista foi a relação positiva entre a clareza da função e o alcance da rede (diversidade de seus membros). Esta descoberta sugere que uma rede que oferece um melhor senso do "quadro geral" permitirá que um recém-chegado possa entender melhor como sua posição é interdependente com outras pessoas que ocupam funções diferentes na organização, aumentando assim a clareza das funções.

A integração social foi avaliada como mais forte quando os recém-chegados tinham rede de relacionamento de maior tamanho. Ainda, para a hipótese 5 foi apontado senso de integração e comprometimento com relação positiva para o maior tamanho, densidade e força de laços da rede. No entanto, ao contrário do que foi previsto, redes menores não implicavam em necessariamente laços mais fortes. Em relação ao comprometimento com a organização, os recém-chegados eram mais comprometidos quando suas redes de amizade continham indivíduos de diferentes subunidades e níveis, ou seja, maiores alcance e status.

Esses resultados são consistentes com a premissa de que são principalmente as características da rede de informação e amizade de um recém-chegado que promovem a aprendizagem. Ao vincular os resultados da socialização organizacional à estrutura da rede social, a autora lançou uma luz sobre o papel dos relacionamentos na aprendizagem e assimilação do recém-chegado.

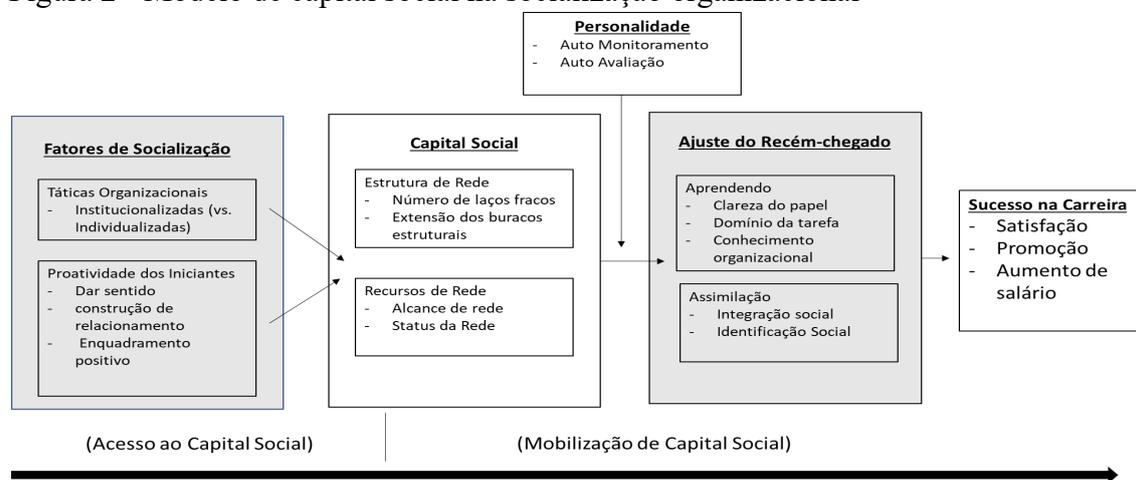
3.3.2 Modelo de capital social na socialização organizacional de Fang, Duffy e Shaw (2011)

Após revisarem seletivamente a literatura sobre socialização do recém-chegado, Fang, Duffy e Shaw (2011) desenvolveram um modelo de processo de socialização organizacional com base no capital social. Os autores perceberam que o processo de socialização

organizacional compreende uma abordagem organizacional que envolve as táticas de socialização que a instituição utiliza, e uma abordagem individualista, que se concentra nos atributos da personalidade e proatividade do recém-chegado. Contudo, o modelo buscou entender como a proatividade de auto socialização do recém-chegado agindo conjuntamente com as táticas de socialização organizacional influenciam o ajuste do recém-chegado. Nestas abordagens, foi verificado um mecanismo de recursos sociais (por exemplo, informações) que os recém-chegados obtêm por meio de interações com membros da instituição. Esses recursos sociais são denominados de capital social e estão presentes na estruturação dos relacionamentos sociais, sendo importante para um ajustamento eficaz do indivíduo dentro da organização, ocorrendo por meio de dois processos: acesso e mobilização de capital social (LIN, 1999).

Fang, Duffy e Shaw (2011) então se questionaram como os recém-chegados podem alcançar tal acessibilidade e mobilização? Onde estão incorporados os recursos sociais essenciais para o ajuste do recém-chegado? Como os recém-chegados acessam os recursos? Como os recursos acessados são mobilizados para alcançar um ajuste eficaz do recém-chegado? Deste modo, os autores desenvolveram um modelo de capital social no processo de socialização organizacional (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de capital social na socialização organizacional



Fonte: Baseado no modelo de Fang, Duffy e Shaw (2011).

O modelo desenvolvido por Fang, Duffy e Shaw (2011) propõe que a socialização possui dois fatores (as táticas organizacionais e a proatividade do recém-chegado) que se relacionam ao ajuste do recém-chegado e, conseqüentemente ao sucesso na carreira, por meio do capital social adquirido. As táticas organizacionais são utilizadas pela organização para facilitar o ajuste e a adaptação do recém-chegado à organização, incluindo ações como treinamentos e programas de mentorias. Essas táticas podem ajudar o recém-chegado a desenvolverem redes de relacionamentos com diferentes membros de diferentes hierarquias,

principalmente com supervisores ou colegas experientes, contribuindo no apoio, sentimento de aceitação e obtenção de informações organizacionais importantes.

A proatividade do indivíduo foi vista como um fator que facilita o ajuste ou adaptação do novato. Para entender a proatividade do novato, Fang, Duffy e Shaw (2011) seguiram as dimensões de Ashford e Black (1996): construção de relacionamento, construção e sentido e estrutura positiva. A construção de relacionamento inclui *networking* e construção de relações, inclusive com chefes. A criação de sentido descreve a busca e a aquisição de informações relacionadas à organização e *feedbacks* sobre o desempenho do trabalho. A estrutura positiva refere-se ao mecanismo de autogestão cognitiva que os recém-chegados usam para interpretar o ambiente, sendo que os novatos que apresentam imagens positivas apresentam maior probabilidade de enriquecer seu capital social e ter sucesso na organização.

Fang, Duffy e Shaw (2011) destacaram dois aspectos importantes no reconhecimento do capital social, sendo estes a estrutura de redes e os recursos de redes. A estrutura de redes refere-se às características estruturais das redes sociais de relacionamento do recém-chegado, estando envolvidos o número de laços fracos e a extensão de lacunas estruturais. Os recursos de rede referem-se aos recursos sociais, como o alcance e status, incorporados nas redes sociais formadas. São estes aspectos do capital social que o recém-chegado acessa e mobiliza para obter êxito no seu ajustamento à instituição, ou ainda, no processo de socialização organizacional.

Dois indicadores de ajustamento de socialização foram utilizados no modelo descrito: a aprendizagem e a assimilação. A aprendizagem possui determinantes como clareza de papéis, domínio da tarefa e conhecimento organizacional. A assimilação é relacionada à integração social e à identificação social com grupos de trabalho e a organização.

Além disso, no modelo de Fang, Duffy e Shaw (2011), foi visto que características da personalidade, como automonitoramento e autoavaliação (CSE) são facilitadores potenciais da mobilização de capital social, sendo que, alto nível de automonitoramento e CSE fortalecem a relação entre capital social e ajustamento do recém-chegado. Por fim, o estudo de Fang, Duffy e Shaw (2011) também é orientado pela relação positiva entre o capital social e sucesso na carreira, como melhor salário e número de promoções (SEIBERT et al., 2001). Portanto, o capital social acessado é mobilizado para alcançar resultados desejáveis de socialização e sucesso para os funcionários de uma organização.

3.3.3 Pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011)

Em 2011, Hatmaker, Park e Rethemeyer desenvolveram um estudo para aprofundar a interação das comunidades práticas de grupo e das redes sociais individuais de um recém-chegado durante o processo de socialização. As comunidades práticas são táticas de socialização institucional coletivas planejadas pelos gestores com a finalidade de modelar e integrar o recém-chegado para se torne um membro produtivo da organização. Assim, as táticas de comunidade de prática visam facilitar a aprendizagem, por meio de treinamentos, fornecimento de informações institucionais, iniciar as interações sociais, dentre outros resultados de socialização. Contudo, os recém-chegados desenvolvem proativamente seus próprios laços de amizade dentro da organização para obter informações e suporte que influenciam seus comportamentos, aprendizagem e integração social.

O estudo de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011) foi realizado em uma agência de auditoria do setor público, sendo chamada pelo pseudônimo de “Departamento de Auditoria e Controle”. A agência contratou 75 novos auditores no período de 2005-2006, sendo os dados da pesquisa coletados por meio de entrevistas com 25 novos auditores e 15 gerentes, sendo incluído um questionário de rede social. Foram realizados dois mecanismos formais para facilitar a aprendizagem dos recém-chegados e a socialização. O primeiro foi um treinamento denominado “*Auditor’s Academia*”. Durante este treinamento os novos auditores aprenderam habilidades específicas para conduzir auditorias do governo municipal. Depois, a agência instituiu uma comunidade prática para o grupo de novos auditores com a intenção de promover relações inter-regionais e capacitá-los com a aquisição e compartilhamento de conhecimento. Após a análise, foram encontrados 4 tipos de redes sociais para os entrevistados: conselho, informação organizacional, modelos de papéis e amizade, sendo que apenas 16% destes relacionamentos faziam parte da comunidade de prática do recém-chegado. Este resultado demonstra que os membros da comunidade prática não são os modelos ou fontes de informações organizacionais para os recém-chegados, que buscam mais os membros de suas redes de relacionamento a qual desenvolveram confiança e interação social. O estudo aponta, a partir dos relatos dos entrevistados é de que é preciso primeiro a construção de uma base de confiança antes que alguém aborde algum membro da organização para questões relacionadas ao trabalho. Os recém-chegados sentem receio de expor abertamente a falta de conhecimento nas tarefas a realizar por medo de parecerem incompetentes. A pesquisa também apontou que os relacionamentos da comunidade de prática não persistiam com o tempo. Os auditores que continuaram a buscar algum membro da comunidade de prática teve a intenção de

aconselhamento técnico de tarefas sobre auditorias, especialmente quando sabiam de um membro com experiência em um tipo específico de auditoria ou assunto.

Outra descoberta do estudo de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011) é de que as redes sociais sofrem alterações de acordo com o projeto de trabalho em desenvolvimento. Ou seja, o auditor tendia a remover indivíduos de suas redes ao longo do tempo caso não estivessem mais trabalhando juntos em um projeto. No entanto, sete auditores relataram que se eles fossem novamente selecionados para um projeto com uma pessoa que eles removeram das suas redes, eles adicionariam a pessoa de volta. Isto sugere que os laços formam uma rede de relacionamentos latente que pode ser reativada em algum momento futuro. Os resultados também demonstraram que o padrão de seleção para participação nas redes é tendencioso pela localização dos membros. Assim, os entrevistados foram mais propensos a ter contato com aqueles que estão mais próximos na localização de trabalho do que aqueles que estão mais distantes. O local se apresentou como forte indicador de conexão social, onde o esforço de se conectar com aqueles que estão mais próximos é menor. No entanto, se considerarem útil para o trabalho, alguns auditores mantem relacionamentos mesmo mais distantes, inclusive com a comunidade de prática inicial.

A análise dos dados das entrevistas revelou que fatores e condições contextuais influenciavam a busca de informações dos indivíduos na comunidade de prática e nas redes sociais individuais. O acesso às informações foi influenciado por fatores como proximidade, acessibilidade, conhecimento de quem sabe o quê (informação tácita), confiança e segurança. Alguns auditores relataram procurar primeiro a pessoa seguinte na hierarquia do projeto em que participavam, sobretudo se estes apresentavam experiência e conhecimento na área. No entanto, era importante ter acessibilidade e bom relacionamento com o gerente de nível superior para buscar as informações.

O estudo concluiu que as comunidades de prática se tornaram locais de treinamento formais, sendo reconhecido seu valor para desenvolver as habilidades iniciais para o trabalho. No entanto, no dia a dia, os membros das redes de relacionamento individuais parecem ser a principal via para aquisição de conhecimentos. Os recém-chegados acreditam que a aprendizagem no trabalho é aprimorada 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 dependem de conhecimento tácito que é aprendido mais com os colegas quando trabalham juntos. Outra conclusão é de que os gestores públicos devem encorajar as redes sociais dentro das organizações. Laços entre servidores influenciam no nível e confiança interpessoal, aprendizagem e inserção dentro da organização.

Esta deve estimular programas de mentorias e eventos que encorajem o desenvolvimento de relacionamentos entre servidores menos e mais experientes. Esta pesquisa revelou algumas maneiras pelas quais as comunidades de prática e as redes sociais individuais afetam a aprendizagem e a aquisição de informações pelo recém-chegado, duas facetas do processo de socialização organizacional.

3.3.4 Pesquisa de Korte e Lin (2013)

Korte e Lin (2013) realizaram um estudo com o objetivo de investigar o processo de socialização a partir de uma perspectiva de capital social. O conceito de capital social descreve o valor e os recursos das relações sociais e laços de rede oferecidos aos membros de redes ou grupos sociais. Desta forma, capital social inclui valores como confiança, relacionamentos, redes e vários outros recursos incorporados em grupos. Os autores partem da premissa de que colegas de trabalho e gerentes compartilham da responsabilidade de uma socialização bem-sucedida. Portanto, a influência das relações sociais e laços de rede, conforme retratado pelos proponentes do capital social, tem efeitos importantes sobre a capacidade dos recém-chegados de se integrarem com sucesso na organização, que geralmente é vinculada à aprendizagem e adaptação.

O estudo de Korte e Lin (2013) foi baseado em uma abordagem qualitativa, sendo realizadas entrevistas detalhadas com 30 engenheiros recém-contratados de uma grande fábrica de manufatura global, com sede nos Estados Unidos. Os recém-chegados relataram como aprenderam e se integraram às redes sociais que compunham seu local de trabalho. A pesquisa visou o aprofundamento nos efeitos do capital social na socialização, tendo como objetivo investigar como a dinâmica social dos recém-chegados afeta no aprendizado do trabalho e assimilação durante a fase inicial de chegada em uma organização.

Após as análises, a conclusão foi de que a qualidade dos relacionamentos formados pelos recém-chegados com colegas de trabalho e gerentes era o principal impulsionador dos resultados de socialização e determinavam quão bem eles se encaixavam no ambiente social da estrutura do grupo de trabalho. A qualidade dos relacionamentos também afetou a qualidade de sua aprendizagem e desempenho. Além disso, o conteúdo da dimensão relacional preocupava-se, principalmente, com as características de relacionamentos interpessoais, como amizade, camaradagem, simpatia, confiança e respeito.

Segundo Korte e Lin (2013), como o status dos recém-chegados que entram em uma organização começa em uma posição marginal na rede, eles trabalham muito para serem reconhecidos e fazer conexões com outras pessoas que lhes proporcionem laços de adesão mais

fortes ao grupo. Os resultados indicam que qualidade das relações entre o recém-chegado e o gerente e colegas de trabalho afetam o reposicionamento de recém-chegados de estranhos para internos. Sendo assim, os recém-chegados se esforçam também para a aceitação e posicionamento no grupo, influenciando a clareza e o desempenho do seu papel na estrutura, além do sentimento de pertença à organização. Aqueles que alcançam uma posição de membro do grupo relatam níveis mais altos de engajamento e entusiasmo por seus trabalhos do que aqueles confusos sobre sua posição dentro da estrutura. Recém-chegados que permaneceram inseguros de sua posição indicaram níveis mais elevados de decepção e ansiedade por causa de sentimentos de isolamento ou negligência.

Outra conclusão do estudo é de que relacionamentos são meios dominantes dos recursos para a aprendizagem e para a integração do recém-chegado. Quando há o desenvolvimento de um relacionamento com um mentor de alta qualidade, estes tornam-se fonte de "informações privilegiadas" sobre o trabalho do grupo, bem como os aspectos sociais, políticos e culturais da organização. Também houve relatos de que o relacionamento com um mentor trazia um senso de aprendizagem significativamente mais positivo, maior integração e satisfação no trabalho. Em alguns casos, os recém-chegados tiveram dificuldade para se adaptar, apesar de seus melhores esforços. Por alguma razão, seus colegas de trabalho não foram receptivos e complacentes, deixando o recém-chegado em uma posição marginal ou isolada no grupo, com relacionamentos fracos e compreensão subdesenvolvida de como as coisas funcionavam no grupo. Isto ocasionou um abalo no processo de socialização destes recém-chegados, que se sentiam pouco integrados à organização, com ansiedade e sem clareza dos seus papéis, prejudicando o desempenho das atividades e a satisfação no trabalho. O estudo ressaltou a importância dos relacionamentos, com seus recursos, no sucesso do processo de socialização organizacional.

3.3.5 Pesquisa de Kleef, Steen e Schott (2017)

Kleef, Steen e Schott (2017) realizaram um estudo de abordagem qualitativa entrevistando 67 servidores inspetores de uma empresa pública internacional. O foco era compreender como a socialização informal (relacionamento com colegas) impacta nos resultados desejados das ações de socialização formal (instituídas pela organização).

O estudo partiu do entendimento de que as organizações estabelecem práticas de socialização formais ou institucionais, tais como treinamentos, estágios e mentorias, com o intuito de moldar o comportamento dos servidores, aquisição de conhecimentos e adaptação à função de trabalho. Contudo, o relacionamento com os colegas de trabalho, experiências

compartilhadas e as redes sociais são formas de socialização informais, não sendo controladas pela administração, que ocorrem de modo espontâneo entre os servidores e que afetam o resultado da socialização.

Os resultados de sucesso para a socialização organizacional avaliados na pesquisa foram: o conhecimento que os servidores têm do que se espera deles (ou seja, clareza de funções), sua capacidade de realizar formar as tarefas desejadas (ou seja, domínio da tarefa) e sua disposição para cumprir as tarefas e padrões da organização e procedimentos (ou seja, compromisso).

Em primeiro lugar, na análise dos resultados, foram investigadas as práticas de socialização formais organizadas pela instituição, incluindo procedimento de seleção, um programa de treinamento e redes formais instaladas. A conclusão apontou que essas práticas impactam positivamente na socialização do servidor. As práticas formais fornecem as informações necessárias de uma forma estruturada para aumentar a clareza de seu papel e domínio da tarefa. Elas também evocam sentimentos de apoio que fortalecem a vontade dos inspetores de aderir à fiscalização de modo mais eficiente.

Em um segundo momento da análise dos dados, foram buscadas as práticas informais de socialização, que resultam da busca de *feedbacks* e informações, do comportamento das redes sociais formadas e interações com demais colegas de trabalho, inclusive de setores diferentes. Neste momento, foram feitas duas observações: as práticas formais de socialização facilitam a formação de redes informais, com a integração dos servidores, e as instalações físicas da organização, que funcionavam inadequadamente, geravam um impacto negativo no sentimento de apoio aos inspetores.

Nesta mesma linha, foi percebido, no relato dos entrevistados, que as relações e redes informais, muitas vezes formadas nas práticas formais, geravam uma sensação de confiança e apoio, propiciando o acesso a informações importantes e suporte para o trabalho. Portanto, um relacionamento forte e de apoio com os superiores pode ter um efeito positivo na atitude dos inspetores e no compromisso com a fiscalização.

Deste modo, a conclusão dos estudos de Kleef, Steen e Schott (2017) apontaram que as práticas espontâneas de socialização informal, como a formação de redes sociais e interação com os colegas, possuem um impacto importante para o sucesso do processo de socialização organizacional. Ambas as práticas (formais e informais) são de grande relevância para a eficácia da integração do servidor à instituição e suas atividades.

O referencial teórico descrito nesta seção teve como objetivo trazer estudos sobre as temáticas de rede sociais e socialização organizacional, sendo utilizado para o melhor

embasamento e enriquecimento da análise dos dados coletados e seus resultados. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para esta dissertação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, por meio da apresentação da tipologia da pesquisa, unidade de análise e sujeito da pesquisa e o procedimento de coleta e análise dos dados, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

4.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa propicia a busca de informações aprofundadas sobre determinado fenômeno social (COLLIS; HUSSEY, 2005). No caso desta pesquisa, o estudo sobre as redes de relacionamento que se formam entre os colaboradores de uma organização e a sua contribuição no processo de socialização organizacional. As características desta abordagem são: tender a produzir dados qualitativos; usar número reduzido de sujeitos da pesquisa; buscar dados subjetivos de pleno significado; confiabilidade baixa; validade alta; generalização de um cenário para outro (COLLIS; HUSSEY, 2005). Contudo, uma das motivações para a escolha da abordagem é a sua característica de tentar compreender o comportamento humano com base na subjetividade e ponto de vista dos participantes e não na do observador (MORGAN, 2005).

Quando a pesquisa é norteadada pela abordagem qualitativa, ela se baseia na escuta, na interpretação e na compreensão dos relatos do participante (MENDES, 2007), havendo uma especial ênfase nas experiências e seus significados na visão dos entrevistados (NEERGAARD; ULHOI, 2007). Deste modo, a pesquisa qualitativa irá contribuir para atingir os objetivos deste estudo, que se utilizará de métodos e dados para compreender o fenômeno estudado.

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa é classificada quanto aos meios e aos fins a que se destina. Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como sendo do tipo descritiva, pois tem como objetivo descrever o fenômeno social e os comportamentos resultantes com base nos relatos dos participantes. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas são aquelas que possuem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto aos meios, esta pesquisa é documental e de campo. Em relação à pesquisa de campo, foi escolhido como método de estratégia de pesquisa o estudo de caso, com o intuito de compreender como as redes de relacionamento contribuem no processo de socialização organizacional em uma instituição pública municipal da cidade de Fortaleza. Já a pesquisa documental verificou documentos com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico no que se refere aos fatores e táticas organizacionais na contribuição da formação das redes sociais de relacionamento.

Segundo Godoy (2010), o estudo de caso se refere à escolha de determinado fenômeno que será estudado, podendo ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham do mesmo ambiente ou das mesmas experiências. Deste modo, percebeu-se ser o estudo de caso a estratégia mais adequada para atingir os objetivos desta pesquisa, também pelo mesmo propiciar um entendimento da dinâmica da vida organizacional.

De acordo com Yin (2005), existe um protocolo que é recomendado para estudo de caso. Este protocolo envolve quatro partes: a) visão geral do estudo; b) procedimentos de campo; c) questões de estudo; e, d) guia para o relatório de estudo de caso. O Quadro 5 expõe o protocolo de estudo de caso utilizado para esta pesquisa, segundo as orientações de Yin (2005).

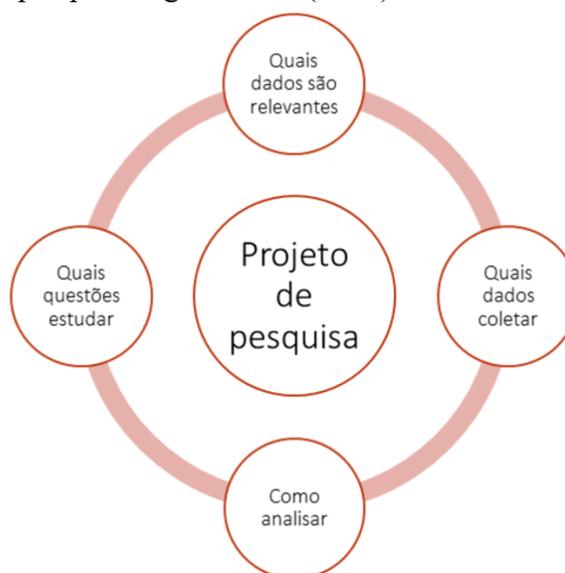
Quadro 5 - Protocolo de estudo de caso relacionado a esta pesquisa

Visão geral do estudo	Essa pesquisa desenvolve um estudo de caso para compreender o papel das redes sociais no processo de socialização organizacional.
Procedimentos de campo	Para realizar o estudo de caso, a pesquisadora buscou obter acesso à instituição e aos entrevistados. Procurou recursos para contactar e realizar as entrevistas de modo online, devido ao período pandêmico. Organizou um cronograma para obtenção dos dados e sua análise.
Questões de estudo	A questão de pesquisa do estudo será a questão norteadora desta pesquisa, bem como procurar responder seus objetivos específicos. A pesquisadora elaborou um roteiro de perguntas baseadas no referencial teórico para direcionar a busca dos dados relevantes.
Guia para o relatório de estudo de caso	Foram desenvolvidos para esta pesquisa: Tema e problema estudado; fundamentações teóricas; fundamentação metodológica; apresentação dos dados coletados; análise dos dados; conclusão e limitações do estudo.

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Ainda, segundo Yin (2015), o estudo de caso seria uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real. Deste modo, um planejamento de estudo de caso traz uma sequência lógica que conecta os dados primários às questões de pesquisa e à conclusão, por meio de um mapa de projeto de pesquisa demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa de projeto de pesquisa segundo Yin (2015)



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Esta pesquisa contempla as recomendações de Yin (2015) pois, além de observar o protocolo de estudo de caso, traz o seu planejamento ao destacar as questões a serem estudadas, por meio da questão de pesquisa e objetivos do estudo, seleção dos dados relevantes para a pesquisa e sua coleta, baseada no referencial teórico apresentado, finalizando com a análise desses dados e os possíveis resultados.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise escolhida por este estudo foi uma instituição pública municipal da cidade de Fortaleza, sendo realizado um estudo de caso único por se tratar de uma única unidade a ser estudada.

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

Os processos de socialização organizacionais são importantes para a integração dos colaboradores da instituição com seus valores, crenças e realização das atividades requeridas pela instituição. Para tanto, a instituição deste estudo investe em programas de capacitação para seus servidores e tenta fomentar políticas de recursos humanos que possam promover o desenvolvimento e a integração de seus servidores para cumprir com seus objetivos

institucionais (Portaria nº 036/2016 – D.O.M de 15/09/2016). No entanto, é necessário o constante melhoramento das ações organizacionais de socialização afim de manter a produtividade e a motivação de seus funcionários, especialmente porque está prestes a receber novos servidores com a realização de concurso público.

. A amostra foi do tipo não probabilística, sendo realizado o critério de conveniência (HAIR JR *et al.*, 2005), na qual conta-se com a disponibilidade e aceitação dos respondentes em participar da pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa são os auditores fiscais, servidores efetivos da referida instituição pública. Foram convidados a participar os auditores que ingressaram na instituição no último concurso público por possuírem a memória mais recente de seu momento de entrada na instituição. Assim, foi questionado sobre o seu período de socialização enquanto recém-chegado e sobre as redes sociais que se formaram à época, levando em consideração os ajustes ocorridos no decorrer do desenvolvimento do servidor dentro da instituição.

Apesar do modelo de Hatmaker (2015) ter ressaltado os recém-chegados, esta decisão vai ao encontro da sugestão de Taormina (2004) que afirma que a mensuração da socialização organizacional objetiva avaliar a aceitação e adaptação do profissional à organização, considerando que se trata de um processo contínuo de longo prazo. Ou seja, a socialização organizacional interfere na integração não apenas do recém-chegado à organização, mas também nos demais membros veteranos da instituição.

Foram entrevistados 21 auditores fiscais. Buscou-se uma diversificação dos dados coletados através da variação dos perfis dos participantes, levando em consideração os dados pessoais, formação acadêmica, sede institucional em que se trabalha, bem como setor de execução das atividades.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram identificados neste estudo com a letra “A” de auditor, seguido de uma sequência numérica de acordo com a ordem da realização das entrevistas. Assim, os entrevistados estão representados de A1 a A21. Também com este intuito, os dados sociodemográficos dos auditores foram descritos de maneira genérica, sendo apresentados os resultados na totalidade por meio de agrupamentos.

O contato aos participantes desta pesquisa se deu por meio de contato telefônico ou por e-mail, ocasião em que foi realizado o convite à participação da entrevista. Os convidados foram informados sobre o tema da pesquisa, procedimentos e objetivos propostos, sendo também comunicados do anonimato do entrevistado, bem como da confidencialidade das informações, deixando-os à vontade para participarem ou não da entrevista. Aos que confirmaram a participação, foi entregue, para conhecimento e formalização do procedimento de pesquisa, o

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO A), sendo garantido aos participantes o direito de se recusar a responder qualquer pergunta ou mesmo desistir da entrevista a qualquer tempo e sem nenhum constrangimento em si.

4.3 Coleta de dados

Foram coletados dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários foi construído um roteiro semiestruturado de entrevista com perguntas baseadas no modelo teórico de Hatmaker (2015), levando em consideração o referencial teórico, os documentos institucionais analisados e com o fim de atender aos objetivos específicos desta pesquisa (APÊNDICE A).

Antes da realização das entrevistas, foi prestado esclarecimento aos participantes acerca dos objetivos e procedimentos metodológicos da pesquisa com a intenção de propiciar um clima de confiabilidade e abertura favorável entre o entrevistador e entrevistado. Com este intuito, foi preferível a realização de entrevistas individualizadas, que, segundo Gaskell (2002, p.65) favorecem “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

As entrevistas foram realizadas de modo *online*, por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*. O modo *online* foi a alternativa encontrada pelo momento da pandemia do COVID-19 em que os servidores encontravam-se trabalhando *home office* devido ao distanciamento social necessário para o combate à disseminação do vírus, na qual muitos auditores permaneceram nesta modalidade de trabalho. Contudo, devido o *Google Meet* dispor de recursos de áudio e vídeo, foi propiciado um clima de conexão entre entrevistador e entrevistado semelhante às entrevistas presenciais.

O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos de questões: o primeiro relativo aos dados sociodemográficos dos entrevistados e o segundo referente aos objetivos da pesquisa. No primeiro bloco, foram realizadas perguntas sobre gênero, idade, estado civil, filhos, formação, se trabalha predominantemente interno ou externo e localização de trabalho, como sede da instituição e setor que exerce a função.

Para compor o segundo bloco, as perguntas tiveram suporte no referencial teórico apresentado, na documentação institucional verificada e baseadas no modelo de socialização de Hatmaker (2015), estando alinhadas com os objetivos específicos deste projeto. As perguntas foram organizadas em tópicos-guia, funcionando como uma orientação para o pesquisador e entrevistado, e formuladas para obterem respostas consoante com as categorias de análise a serem estudadas para, em seguida, serem divididas em categorias de contexto e unidades de

registro afim de promover melhor identificação dos elementos procurados para a análise das entrevistas. Esta divisão se deu por meio do aprofundamento do referencial teórico e busca para atingir os objetivos da pesquisa.

As primeiras entrevistas serviram para testes de validação e ajuste. Depois de promover as adequações necessárias, as entrevistas foram realizadas com o roteiro de entrevista construído para a pesquisa. Na ocasião, as entrevistas foram gravadas e transcritas, após consentimento do participante e ciência de que o conteúdo a ser relatado seria tratado de modo confidencial, devendo ter acesso ao mesmo somente a entrevistadora e sua orientadora.

Em relação à coleta de dados secundários, foi realizada a pesquisa documental. Segundo Martins e Theóphilo (2007), a pesquisa documental levanta fontes, dados e evidências a partir da análise de documentos. Assim, foram verificados documentos institucionais, disponíveis ao público, referentes a estrutura e fatores organizacionais que poderiam impactar no processo de socialização organizacional e nas redes sociais formadas na instituição, dando destaque para o Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal - PFORMS.

4.3.1 Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal - PFORMS

No âmbito da instituição pública municipal pesquisada foi instituído um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal - PFORMS (Portaria 036/2016 – D.O.M de 15/09/2016) com o objetivo de promover a formação, capacitação e o aperfeiçoamento profissional de seus servidores para melhor desempenho de suas atribuições e eficiência da administração fazendária municipal.

O PFORMS possui como diretrizes oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação para cada cargo ou carreira de servidor que ingressar na instituição mediante concurso público, com intuito de que estes possam desenvolver suas competências e se preparar para exercer as novas atividades de acordo com os objetivos da instituição. Também possui como diretriz promover educação continuada permanente ao servidor em exercício para que este continue se aprimorando profissionalmente ao longo de sua vida funcional, sendo estes constantemente conscientizados e estimulados para a necessidade de atualização contínua e ao aperfeiçoamento de suas competências profissionais (Portaria 036/2016 – D.O.M de 15/09/2016).

Para atender aos objetivos da instituição, o referido programa conta com a promoção de eventos de capacitação, cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, formação de grupos formais de estudo, congressos, intercâmbios e outros que contribuam para a

finalidade institucional. O programa também atenta para promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento, bem como o incentivo da formação de facilitadores e instrutores dentre os servidores.

4.4 Análise dos dados

Os dados primários e secundários foram tratados por meio da análise de conteúdo segundo critérios de Bardin (2011). Foi utilizado o *software* Atlas.ti versão 7 para auxiliar na análise dos dados e sua categorização, percebendo tendências que orientem a análise dos resultados. Deste modo, após as entrevistas, os dados primários foram transcritos para facilitar a observação de seu conteúdo, bem como nos documentos analisados foram destacados pontos relevantes de acordo com os objetivos desta pesquisa.

De acordo com Collis e Hussey (2005) a análise de conteúdo é o método formal para a análise de dados qualitativos que, de forma sistemática, converte textos em unidades de código, servindo de base para a análise dos dados. Assim, Bardin (2011) relata que este tipo de análise implica em técnicas de análise das comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens recebidas, que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Deste modo, segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo objetiva ao conhecimento de variáveis contidas nos dados dos relatos recebidos e textos analisados, por meio de dedução com base em indicadores constituídos. Para definição destes indicadores, é necessário, primeiro, identificar a unidade de registro, que servirá de base para codificação e categorização do texto da mensagem, o qual, por sua vez, poderá aplicar o método da contagem frequencial.

A análise de conteúdo busca classificar as mensagens em temas ou categorias que auxiliem na melhor compreensão do que por trás dos discursos. Essas categorias, de acordo com Bardin (2011), consistem em descobrir os “núcleos de sentido” componente na comunicação. Segundo a autora, o tema é geralmente dividido em unidades de registros para estudar as opiniões, crenças, tendências, dentre outras informações contidas nas respostas às entrevistas, sendo analisadas tendo o tema por base.

Assim, os dados encontrados foram classificados em categorias de análise, divididas em unidades de contexto e unidades de registro. A classificação é a separação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e a categorização seria o “reagrupamento segundo a analogia com os critérios previamente definidos (BARDIN, 2011). A unidade de contexto é utilizada para melhor compreender e ajudar na codificação e a significação da

unidade de registro, que é contabilizada sua frequência para fins de análise para os objetivos do estudo. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo (BARDIN, 2011).

Considerando os objetivos específicos e com base no modelo de socialização de Hatmaker (2015), no referencial teórico apresentado e nos documentos institucionais analisados, foram propostas as categorias de análise e suas unidades de contexto. As unidades de registro foram formadas a partir de unidades relevantes encontradas nos dados das entrevistas realizadas e dos documentos institucionais analisados. Deste modo, os relatos dos entrevistados foram transcritos para melhor observação destas unidades relevantes, bem como os documentos analisados tiveram estas unidades relevantes destacadas de seus textos. Ressalta-se que essas unidades relevantes podem ser compostas por palavras, frases ou mesmo parágrafos.

Os dados das entrevistas buscaram atender os três objetivos específicos desta pesquisa. Contudo, os dados documentais visaram contribuir com o cumprimento do primeiro objetivo específico no que se refere aos fatores e táticas organizacionais promovidas pela instituição. O referencial teórico trouxe embasamento para fortalecer os parâmetros para a triagem, análises e conclusões.

Para a realização da análise de conteúdo dos dados deste estudo, foram seguidas as três fases preconizadas por Bardin (2011): a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento e interpretação dos procedimentos a serem analisados. Na pré-análise incluiu-se a escolha do conteúdo teórico que serviu de base para a análise, sendo formulados os objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Nesta etapa foram definidos os objetivos específicos, as categorias de análise adequadas ao estudo e o roteiro de entrevista com perguntas alinhadas às informações buscadas. Em seguida, teve a fase de exploração do material que, segundo Bardin (2011), consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de elementos formais previamente formulados. O material colhido nas entrevistas foi estudado detalhadamente, sob orientação do modelo teórico e referencial de pesquisa utilizados, sendo realizadas a codificação, a classificação e a categorização do conteúdo. Por fim, a fase de tratamento das informações e interpretação dos dados da pesquisa consistiu na análise dos resultados de modo que eles trouxeram informações relevantes para os resultados da pesquisa

Para melhor análise dos dados, foi utilizado o *software* ATLAS.ti, 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 pesquisa. Deste modo, apesar de ser um trabalho qualitativo, foram apresentadas as quantidades de menções a cada uma das unidades de registro. O *ATLAS.ti* trabalha com conceitos principais de Unidades Hermenêutica (HU – *Hermeneutic Units*), que são como unidades de armazenamento de dados. Esses podem ser documentos primários (P-Docs – *primary documents*), as citações (*quotations*), os códigos (*codes*) e os comentários (*memos*). Assim, cada unidade registro pode ser formada ou representada a partir destas unidades de armazenamento. Nesta pesquisa, as unidades de registro foram triadas com base no referencial teórico utilizado. Para uma visualização mais clara dos resultados da pesquisa e gerenciamento da complexidade do processo de análise, foram utilizados esquemas de gráficos por meio de *network view*, que é outro recurso do *software* ATLAS.ti. Segundo Bandeira-de-Melo (2006), as *networks views* são representações gráficas das associações entre as categorias e as unidades.

Após a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para esta dissertação, segue-se para a próxima seção que trata sobre a análise dos dados e seus resultados, buscando responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os dados coletados da pesquisa, extraídos por meio de entrevistas com os auditores fiscais da instituição escolhida para este estudo, bem como a análise de seus resultados. Primeiramente serão indicados os dados sociodemográficos para a caracterização dos participantes e sua diversidade. Logo após, as subseções seguintes demonstrarão as análises e discussões dos resultados com o intuito de responder aos objetivos específicos definidos para esta pesquisa.

5.1 Dados sociodemográficos

Foram entrevistados 21 auditores fiscais com duração em média de 52 minutos e 45 segundos por entrevista. A primeira parte do roteiro de entrevista foi formado por perguntas a fim de coletar os dados de identificação dos entrevistados.

O Quadro 6 expõe os dados dos entrevistados de forma global com o levantamento geral das características encontradas, sem referências que possam prover uma associação e, portanto, identificação individual, a fim de preservar o anonimato dos participantes da pesquisa. Também na análise dos dados foi evitado descrever qualquer relato que fosse capaz de identificar qualquer um dos entrevistados.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

GÊNERO	12 Mulheres e 9 Homens
FORMAÇÃO	Direito, computação, administração, contábeis, odontologia e engenharia
SEDE DE TRABALHO	Sede 1, Sede 2 e Sede 3
SETOR DE TRABALHO	Imposto sobre serviço, imposto predial e territorial urbano, imposto sobre transmissão de bens imóveis, cadastros, arrecadação tributária, análise e informações tributárias, planejamento, contencioso administrativo tributário.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Além dos indicativos do Quadro 6, foram apuradas outras características do perfil dos entrevistados. Foi visto que 11 exercem suas atividades de modo interno, o que significa mais tempo junto aos colegas de trabalho no ambiente institucional, enquanto 10 trabalham externamente. A idade dos participantes ficou numa média de 47,28 anos, sendo que todos os entrevistados ingressaram na instituição no último concurso. Outro fator relevante para o perfil é que dois terços dos entrevistados são casados e apenas 6 dos participantes não possuem filhos.

A diversidade das opiniões dos entrevistados também foi buscada de acordo com a localização de trabalho, havendo a participação de auditores que trabalham nos diversos setores da instituição. Nesta busca, também foram coletados dados de todas as três sedes institucionais.

Nas próximas seções serão demonstradas as análises dos dados e a discussão dos resultados, buscando responder aos objetivos específicos definidos para esta pesquisa, a saber: 1) Verificar a contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento; 2) Caracterizar as redes sociais de relacionamento que se formam na instituição pesquisada e 3) Investigar as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição pesquisada.

Para melhor explanação, cada objetivo específico será explorado dentro de uma categoria de análise, que se desdobra nas unidades de contexto e unidades de registro consequentemente, de acordo com o referencial teórico apresentado. O Quadro 7 demonstra a relação entre os objetivos específicos e as categorias de análise com suas unidades de contexto.

Quadro 7 - Objetivos específicos e as categorias a serem analisadas

Objetivos específicos	Categorias de análise	Unidades de contexto
Primeiro objetivo específico	FORMAÇÃO DAS REDES	Fatores de nível individual
		Fatores de nível organizacional
		Táticas organizacionais
Segundo objetivo específico	CARACTERÍSTICAS DAS REDES	Tipos de redes
		Recursos das redes
Terceiro objetivo específico	AJUSTAMENTO	Conhecimento
		Social

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As unidades de registro serão apresentadas dentro das subseções seguintes que vão trazer o aprofundamento da análise e resultados de cada unidade de contexto. A formação das unidades de registro se deu a partir de fatos, palavras e perspectivas relevantes relatadas pelos entrevistados dentro da conformidade com o referencial teórico e objetivos propostos para esta pesquisa.

Para cada unidade de contexto serão apresentadas 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 a qual a unidade teve, influenciando no grau da sua relevância. Já o número “y” representa a densidade da unidade ou o número de outras unidades aos quais ela está ligada.

5.2 A contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento

Em busca de responder ao primeiro objetivo específico, a categoria de análise “Formação das Redes” se dividiu nas unidades de contexto Fatores de Nível Individual, Fatores

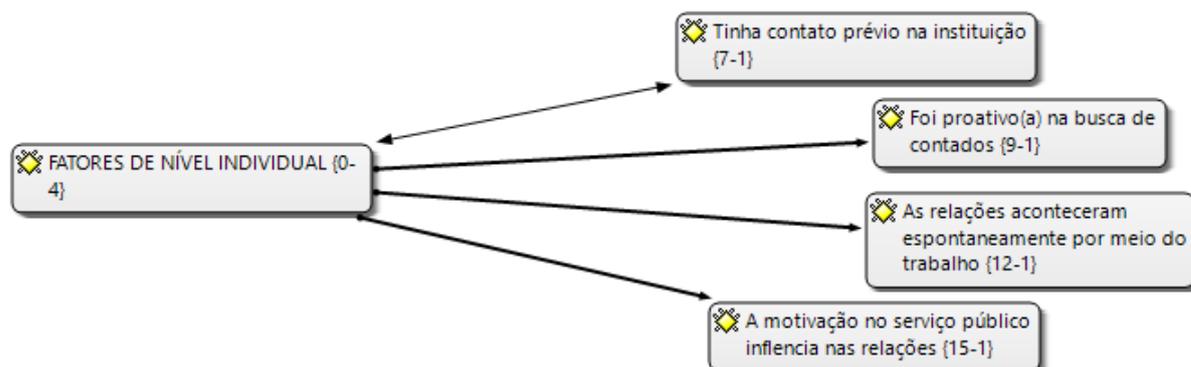
de Nível Organizacional e Táticas Organizacionais que serão detalhadas nas próximas subseções.

5.2.1 Fatores de nível individual

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que busca “Verificar a contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento”, partimos para a análise dos fatores individuais que influenciam nos relacionamentos formados na instituição pesquisada.

No modelo de rede de socialização organizacional de Hatmaker (2015), os fatores individuais importantes para os relacionamentos incluem o conhecimento e contatos prévios na instituição, proatividade do indivíduo e motivação para o serviço público. Após a análise das entrevistas, verificamos as unidades de registro formadas para cada temática abordada, bem como o grau de relevância para os entrevistados. A Figura 4 demonstra o resultado, que será detalhado a seguir.

Figura 4 - Rede dos fatores de nível individual



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo Hatmaker (2015), o conhecimento e contatos prévios do indivíduo na instituição em que ele será inserido, seria fator de influência positiva na formação da sua rede de relacionamentos. Esta temática foi abordada por 7 (sete) dos auditores entrevistados, que afirmaram já terem conhecidos ou informações sobre o local de trabalho que iriam trabalhar. No entanto, deste total de 7 (sete), apenas 4 (quatro) relataram que esse fator trouxe uma influência positiva e facilitadora do seu processo de socialização e formação dos relacionamentos na instituição. Vejam depoimentos a seguir:

Já conhecia gente na Instituição. Ajudou um pouco na adaptação porque senão teria sido muito mais difícil, então facilitou. Facilitou muito. (A2).

Sim, eu tinha conhecido, sim. Isso me ajudou a me inserir na instituição. Tanto nas amizades, como para o trabalho. (A4).

Então estendeu esse lado positivo do meu conhecido para mim! Eu tive esse abre portas muito bom! (A8).

Conhecia. Isso facilitou a minha integração sim. Essas pessoas já conheciam pessoas, já sabiam como funcionavam os trâmites de trabalho e isso facilitou muito! Foi fundamental! Ajudou, inclusive, no meu trabalho! (A12).

Deste modo, observa-se que, do total de 21 entrevistados, apenas 4 (quatro) do total de auditores vivenciaram a afirmação de que ter contatos e conhecimento prévio na instituição que exerceu uma influência positiva na formação dos seus relacionamentos no local de trabalho e, por consequência, no seu processo de socialização.

Em relação à proatividade individual como fator que influencia na formação das redes de relacionamento numa instituição, foi visto, na pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), que os recém-chegados desenvolvem proativamente seus próprios laços de amizade dentro da organização para obter informações e suporte que influenciam seus comportamentos, aprendizagem e integração social. Tal conclusão foi complementada pela pesquisa de Fang, Duffy e Shaw (2011), que verificou que comportamentos proativos, como participar de atividades sociais de interação, parar para conversar com as pessoas do trabalho, iniciar relacionamentos informais de mentoria e estabelecem laços que formam as redes sociais dos servidores.

Na linha dos estudos citados acima, foi observado que 09 (nove) participantes identificaram proatividade em suas buscas de contatos ou de integração por meio de relacionamentos. Dentre as falas dos auditores, algumas são citadas abaixo:

Procurei. Sempre ia às confraternizações que era chamada. Sempre estava disposta a ir. Também fui com esse intuito de ampliar a rede de relacionamento. (A2).

Busquei sim os relacionamentos de um modo proativo. Ia atrás de informações, perguntar as dúvidas, ia para os *happy's*. (A3).

Então no começo eu tive mais proatividade para me adaptar, saber mais sobre o trabalho, ver onde eu queria ficar (setor), saber mais sobre aquilo ali. Eu participava dos eventos sociais. Eu ia para tentar se sociabilizar. Eu era disponível. (A4)

No dia a dia, basicamente foi fazendo trabalho de formiguinha... ia conversar um com, com outro, pegava informações, pedia ajuda para o sistema etc. Buscava de modo proativo e disseminava, compartilhava também! (A8).

No começo eu até procurei as amigadas de modo consciente. Procurei participar mais das confraternizações, estar mais junto das pessoas. (A12).

Eu era muito curioso, então eu ia perguntar. Eu tomei iniciativas para me integrar. (A20).

Estas atitudes dos entrevistados acima também corroboram com o resultado da pesquisa de Cooper-Thomas, Anderson e Cash (2012), onde foi observado, como parte do sucesso da influência da proatividade, estratégias como consultas diretas e indiretas feitas pelo recém-

chegado (questionamentos para descobrir informações), apoio social, conversas informais com colegas, participação de eventos sociais, dentre outros.

Quando questionados sobre suas iniciativas proativas em busca de formar relacionamentos durante o momento de chegada na instituição, alguns dos auditores, sendo 12 (doze) no total, afirmaram não perceber movimentação própria com o intuito de cultivar relacionamentos, mas que estes aconteceram espontaneamente por meio do trabalho. Ou seja, direcionaram o foco para o desenvolvimento do trabalho, sendo relacionamentos formados por uma consequência natural e secundária ao exercício da atividade. Alguns depoimentos abaixo deixam bem claro este ponto de vista:

A construção dos relacionamentos se deu diariamente indo na instituição, sala dos auditores, então lá tinha muitos colegas e íamos nos relacionando por lá. Os relacionamentos foram acontecendo de modo natural pelo trabalho. (A6).

Eu não queria muito contato, não era acessível. Falava somente com o grupo que eu estava trabalhando e trocando informações. (A7).

Não busquei atividades sociais não. Nunca fui de sair com colega, interagir. O que houve de relacionamento foi mais espontâneo com as pessoas que eu estava trabalhando. (A10).

Os relacionamentos giraram em torno com quem fiquei trabalhando, sendo basicamente o meu núcleo. É como se os relacionamentos partissem do setorial pertinente ao trabalho que estou desenvolvendo... perguntar sobre trabalho, informações de trabalho etc. (A14).

Foi a partir do próprio trabalho que nós fomos desenvolvendo os relacionamentos. No ambiente de trabalho para onde eu fui designada, de acordo com o trabalho que ia realizando, que os relacionamentos se deram. (A15).

Contudo, apesar destes auditores não perceberem a proatividade em busca dos relacionamentos em si, mas somente a intenção voltada ao trabalho, o estudo de Fang, Duffy e Shaw (2011) teve uma conclusão diferente deste ponto de vista. O estudo visualizou que a proatividade do indivíduo se estrutura em 03 (três) dimensões: construção de relacionamento, construção de sentido e estrutura positiva. Na dimensão da construção de relacionamento são incluídos *networking* e criações de relações, inclusive com chefes, e na construção de sentido refere-se à busca e à aquisição de informações relacionadas à instituição e *feedbacks* sobre o desempenho do trabalho. Portanto, estas duas dimensões do estudo destacado (construção de relacionamentos e construção de sentido) retratam que estes auditores tiveram uma proatividade para os relacionamentos, mesmo que de forma secundária de objetivos, quando buscavam informações, criavam relacionamentos com colegas para execução do trabalho, *network* para desempenharem suas atividades institucionais. Como nas falas dos auditores A9 “Os relacionamentos foram formados mais com base na equipe de trabalho que foi se formando. E

busca de informações para o trabalho” e A18 “Relacionamentos mais ligados à execução do trabalho ou ambiente profissional. Interação de humanos no mesmo ambiente de trabalho para atingir os objetivos!”

Dentre os fatores de nível individual que influenciam na integração social ou formação de redes de relacionamento na instituição, a motivação para o trabalho no serviço público ganhou destaque entre os entrevistados com 15 (quinze) menções que alimentaram a unidade de registro “A motivação no serviço público influencia nas relações”. 71% dos participantes, deram depoimentos defendendo a importância que a motivação no trabalho possui na abertura para novos laços de relacionamentos e, também, na manutenção das que já existem. Foi comentado que esta motivação ou desmotivação pode ser influenciada tanto pelo clima com colegas de trabalho quanto pela própria instituição. O auditor A3 comentou que “A motivação influencia nos meus relacionamentos na Instituição. Porque a gente se fecha mais pela desmotivação com o serviço público” A seguir, outras falas de auditores que foram nesta mesma linha de pensamento.

Se você está num ambiente em que as pessoas são desmotivadas, ou que tem muita animosidade, ou tem muito desgaste de um com o outro, eu acho que acaba que você tem um pouco de dificuldade de querer estar ali, de querer avançar. A motivação acaba influenciando na construção dos relacionamentos. Quando eu estive rodeada de pessoas que eram muito de reclamar, brigando, me faz mal. Já a instituição também desmotiva. (A4).

Essa motivação influencia sim as relações com certeza... primeiro porque se você não está motivada, você já vai fazendo seu trabalho com muito sacrifício, então para sobrar tempo e energia para você fazer amizades ou de repente ser solícita com alguém é muito mais complicado! Se você está num ambiente tóxico, que leva rasteira, sua motivação começa a baixar e você começa a se fechar mais, você já não sabe em quem confiar, então é horrível! (A7).

Essa motivação favorece os relacionamentos, pois, por eu querer aprender mais, outros colegas acabam me procurando para tirar dúvidas e eu gosto de ajudar, então acho que isso amplia meus relacionamentos. (A11).

Hoje eu estou mais motivado a buscar algo a mais e daí percebo que acabo me abrindo mais para me relacionar com outras pessoas. Até para desenvolver outras atividades, eu me relaciono com outras pessoas. O relacionamento também me chama para motivar para o trabalho. (A13).

Nesta época eu tinha mais motivação para o trabalho, para estar na Secretaria. O trabalho não pode ser só a produtividade para fazer, você precisa da válvula de escape até na hora do trabalho também! A gente às vezes estava tentando entender a empresa, montar um auto de infração difícil e aquele momento de descontração dava um tempo que a gente precisava para se refazer! Esse momento de descontração dava um ar para você respirar e até voltar com mais produtividade! Esses momentos na Instituição eu sinto falta! (A17).

O secretário está lá para passar uma chuva e o corpo de auditores estão lá para passar uma vida! E quando há um distanciamento da direção da SEFIN com quem a carga de fato nas costas, desmotiva, causa dúvidas se era ali que eu queria estar mesmo e acaba causando até desunião entre os pares! Categoria desunida atrapalha o

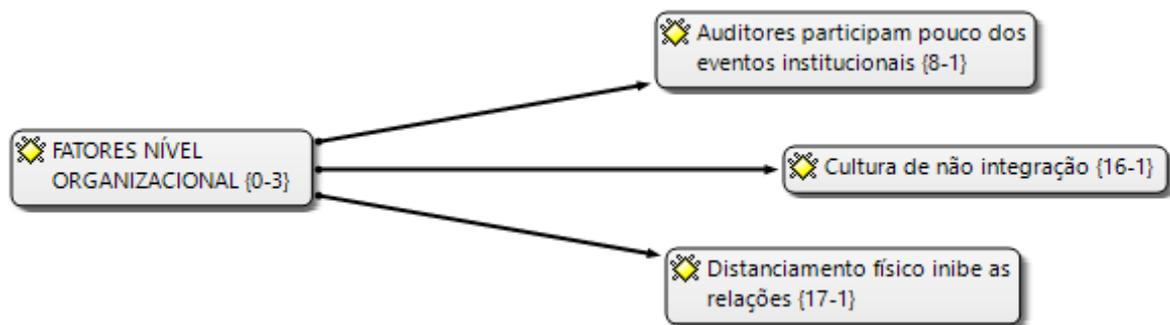
desempenho da Instituição e, também, desmotiva! Atrapalha até o relacionamento de trabalho e o profissional. (A18).

Analisando as declarações acima, foi observado que tanto a motivação para o serviço público influencia nos relacionamentos, quanto os relacionamentos influenciam na motivação para o serviço público, funcionando como um ciclo de influência recíproca. Essa constatação corrobora com o entendimento de Hatmaker (2015) de que a motivação para o serviço público seria um fator de maior empenho para o indivíduo se integrar na instituição.

5.2.2 Fatores de nível organizacional

Segundo o modelo de rede de socialização organizacional de Hatmaker (2015), a cultura e a estrutura física são fatores de nível organizacional que influenciam na construção dos relacionamentos. As duas temáticas foram abordadas pelos entrevistados por meio de respostas às perguntas abertas realizadas durante as entrevistas, resultando nas unidades de registro apresentadas na rede da Figura 5.

Figura 5 - Rede dos fatores de nível organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando questionados sobre a influência da cultura da instituição sobre a formação das redes sociais de relacionamento, a maioria dos auditores, sendo 16 entrevistados, mencionaram perceber uma cultura de não integração na instituição, assim, essa cultura não é vista como estimulante para o relacionamento entre os servidores. Esse ponto de vista fica visível nos relatos dos auditores A9: “A cultura da Instituição é muito fechada e daí não há muito compartilhamento ou integração não!” e A12: “Aqui é difícil a gente se conhecer, se integrar. Veja bem, aqui na sala ao lado tem um monte de gente que eu não conheço, que não faço ideia. Aqui cada um faz o seu serviço e mais nada, vai embora! Não existe um local para a gente comer junto ou que faça atividades junto”.

Dentre os relatos, levantou-se a existência de uma cultura separatista na instituição, que desfavorece a integração entre os setores de trabalho e, por consequência, entre os servidores, segundo depoimentos abaixo:

Existe uma cultura separatista. Separatista entre os auditores e demais servidores da instituição. E, também, separatista entre os diversos setores (A1).

Existe muito a cultura de que a gente não consegue transitar nos grupos que se formaram na Sefin. Às vezes, a gente, sem querer, participa desta separação e o que nós não conseguimos entender é que isto só faz mal para a gente mesmo. Acabamos sendo inimigos dos nossos iguais, dos nossos pares (A4).

Instituição é muito setORIZADA! Não entendem que precisam é unir forças! Parece um setor querendo concorrer com outro (A8).

Cada setor é um mundo à parte! Isso influencia o relacionamento entre os servidores porque acaba um criticando o trabalho do outro porque não sabe o que é que o outro faz. E isso acaba desagregando! (A15).

Segundo Hatmaker (2015), a cultura pode moldar como os membros de uma instituição compartilham informações ou como se dá a receptividade dos novos servidores na construção dos relacionamentos. Na instituição pesquisada, o que se observou foi que a cultura, além de não fomentar um ambiente propício aos relacionamentos, por vezes pode prejudicar a formação de relacionamentos, pois, conforme relatado, “os grupos vão se formando e fazendo isolamentos. Cada grupo na sua área, prejudicando o compartilhamento de informação e as relações”. (A3).

Contudo, em relação à cultura de não integração percebida na instituição pelos auditores, sendo 8 no total, se posicionaram que esta situação era gerada também pela atitude dos próprios auditores em participar pouco dos eventos institucionais. Ou seja, além da cultura institucional desfavorável aos relacionamentos, o comportamento dos auditores reforçava esse movimento de não integração dentro da instituição. Foram explicados diversos motivos para isto, como o fato de os auditores terem estabilidade, a importância da carreira de auditoria, sentimentos de descrença, dentre outros, como nas declarações a seguir:

Eu vejo que a gente não participa muito dos eventos promovidos pela instituição. Talvez porque a gente tenha estabilidade. Então a gente tem mais liberdade de querer participar ou não. Porém eu sinto falta de ser motivada a participar mais e ter um interesse genuíno a participar de tudo. (A1).

A carreira de auditoria era importante e eu não sei se isso deixou os auditores como um gueto, separados. (A2).

Os auditores não sentiam sinceridade na instituição. A instituição é muito influenciada pela habilidade pessoal do gestor maior. (A8).

Sempre tenta comemorar a data de alguma coisa. Abrange os auditores também, mas a gente não participa. Eu mesmo não participo. (A13).

Há uma descrença e fico querendo não participar dos movimentos institucionais. (A14).

No tocante à temática da estrutura física, foi visto que esta possui uma grande influência na criação e manutenção dos relacionamentos dentro da instituição. Proximidades de espaço físico e interações nas equipes de projetos geram oportunidade de desenvolvimento de

confiança e relacionamentos (HATMAKER, 2015). Dezesete participantes mencionaram que a forma como os auditores são distribuídos cria um distanciamento físico que inibe as relações, acontecendo o mesmo que em organizações que possuem pouca interação entre suas divisões, concedendo aos servidores poucas oportunidades de se relacionar (HATMAKER, 2015). Este quadro pode ser percebido nas falas dos auditores A3, A5, A10, A14 e A17:

Quando some um, você nem sabe se está vivo. A informação não flui. Não sabemos onde o outro trabalha, o que faz. A disposição física contribui para esse separatismo, desenvolvimento da confiança, relacionamento etc. (A3).

É como se a estrutura física também separasse as pessoas. As informações não são compartilhadas e acaba ficando muito restrita a setores. Se encontrando mais fortalece as relações. (A5).

Distancia sim! Faz com que cada um fique no seu grupo. Dependendo de onde o amigo vai, eu nem falo mais com ele, nem vejo mais ele, é como se nunca tivesse sido amigo. Então a estrutura faz com que os grupos se formem, se separem. (A10).

São 3 sedes, com entradas independentes. O pessoal não sabe nem se estou trabalhando, nem se eu fui presencial ou onde estou. Tem um primeiro andar que eu nem conheço as pessoas. Tem controle de acesso e eu não posso subir. Se eu precisar de algo no primeiro andar, tenho que pedir autorização! Então isso atrapalha a socialização e o compartilhamento das informações. (A14).

A forma como nós somos distribuídas não contribui. Dificulta a gente conversar, tirar uma dúvida, acessar o trabalho do outro. (A17).

De acordo com a pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), o local de trabalho dentro da instituição se apresentou como forte indicador de conexão social, pois o esforço de se conectar com aqueles que estão mais próximos é menor, ficando mais propenso o contato com aqueles que estão mais perto fisicamente. Na instituição pesquisada, esta conclusão teve confirmação, pois, segundo os auditores, “O fluxo rola onde você está mais próximo! Poderia ser pauta da categoria, ficarmos todos juntos num mesmo lugar!” (A18). Nesta mesma direção o auditor A19 explicou que “A distância física acaba criando uma casta de pessoas diferentes que se moldaram na sua própria convivência entre si, como se fosse uma bolha. E cada um vai defender sua bolha. Se as pessoas não circulam, não se veem, vão se isolando”, concluindo também o auditor A02 que “Cada um está num canto diferente. Para ter uma rede de pessoas próximas, tem que ter pessoas juntas. Acho que os auditores deveriam ficar juntos!”.

Houve muitos relatos de crítica pelo fato da terceira sede da instituição, onde funciona o contencioso administrativo tributário, ficar alguns quarteirões distante da localização das demais sedes da instituição, dificultando a comunicação e o relacionamento entre os auditores. O auditor A9 expressou que “Eu acho que seria bom o contencioso estar mais perto e compartilhar informações com ele. Essa distância faz com que pareça que um seja da instituição e o outro parece que não é.” e o auditor A13 falou que esta forma de distribuição das sedes

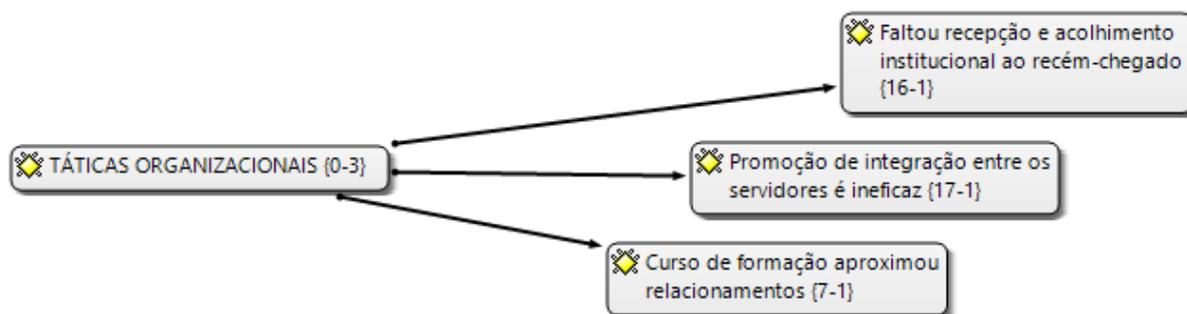
“Influencia negativamente! Quem está aqui não conhece quem está em outro prédio, nem se vê.”. Deste modo, alguns relataram um sentimento de isolamento em relação aos colegas que são designados para este local de trabalho.

5.2.3 Táticas organizacionais

O primeiro objetivo específico também questiona sobre a contribuição das táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento. De acordo com o modelo de redes de socialização de Hatmaker (2015), as táticas organizacionais podem influenciar na construção de redes sociais dos servidores, compreendendo práticas como treinamentos, estímulo de mentorias ou outros processos de socialização coletiva.

Desta forma, foram feitas perguntas abertas aos entrevistados para que se posicionassem sobre as táticas organizacionais relacionadas à promoção de integração e desenvolvimento de relacionamentos entre os servidores da instituição. O resultado das respostas formou a rede demonstrada na Figura 6.

Figura 6 - Rede das táticas organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Um momento muito importante para o servidor é a sua chegada na nova instituição em que irá trabalhar, principalmente porque os recém-chegados florescem quando se sentem bem-vindos, apoiados e capacitados (ANTANACOPOULOU; GUTTEL, 2010). Portanto, neste período, as táticas organizacionais terão um papel fundamental para facilitar o ajuste, adaptação e integração do novato na organização, de acordo com o estudo de Fang, Duffy e Shaw (2011). Este estudo também concluiu que as táticas organizacionais podem ajudar o recém-chegado a desenvolver redes de relacionamentos com diferentes membros na organização, contribuindo no apoio, obtenção de informações importantes e sentimento de aceitação na instituição.

Pelos relatos dos participantes, a instituição falhou nas táticas organizacionais de acolhimento inicial aos recém-chegados, no qual a maioria dos 21 entrevistados, sendo 16 no

total, defendeu a opinião de que faltou recepção e acolhimento institucional ao recém-chegado. A seguir, alguns dos depoimentos.

Assim que eu comecei a trabalhar eu me senti boiando. Eu ia para a instituição e não sabia em que eu estava trabalhando, o que era que eu ia fazer e nem qual equipe eu estava. (A1).

A instituição, no papel dos recursos humanos, poderia ter feito um melhor acolhimento na época aos auditores que estavam chegando. Não existem essas ações na Instituição. Pelo contrário! (A6).

Os grupos se dividiram em equipes e teve gente que ficou meio perdido, sem acompanhamento. Isso para mim, foi muito potencializado o desconforto. A felicidade de estar no cargo público foi substituída pela ansiedade, desconforto de não saber lidar no ambiente de trabalho. Isso prejudicou muito fazer amizade. Na época não senti nenhum apoio da Instituição. (A7).

Na minha chegada, fui apresentado ao local onde eu ficaria e basicamente quem disse como eu trabalharia foram os colegas que estavam no setor, mas o que eu percebi foi que eu não tive nenhum processo de integração com outros setores nem com ninguém! O acolhimento institucional poderia ter sido formal ou melhor. (A14).

A pesquisa de Kleef, Steen e Schott (2017) apontou que as boas práticas organizacionais impactam positivamente na socialização do servidor, evocando sentimentos de apoio que fortalecem a vontade de aderir ao trabalho de modo mais eficiente. No entanto, nesta pesquisa, alguns auditores desabafaram a sensação de se sentirem perdidos inicialmente e sem nenhum apoio dos veteranos, resultando em uma percepção negativa da instituição. Como exemplo o auditor A3 que declarou que “A instituição deixou tudo muito disperso e naquele ambiente de cada um por si e Deus por todos! Naquele momento eu não sabia nem direito onde funcionava algumas salas”.

Outro posicionamento abordado de modo relevante pelos entrevistados foi de que a promoção de integração entre os servidores é ineficaz na instituição, sendo mencionado por 17 auditores participantes. Segundo Kammeyer-Mueller et al. (2013), os profissionais de RH devem procurar fornecer oportunidades de interação de alta qualidade, pois as interações positivas e frequentes com os colegas de trabalho são essenciais para o processo de socialização, mas não foi isso que foi observado pela maioria dos entrevistados. Alguns alertaram sobre a falta de atenção da instituição sobre esse cuidado da integração, que é um problema real devido a existência de um sentimento de divergências e separação que predomina no ambiente de trabalho. Algumas falas abaixo deixam clara essa situação.

Se não partir da proatividade do recém-chegado a integração não acontece. Ah tem a festa da SEFIN todo ano. Na própria festa é só as panelas para cá e para lá, não integra. Eu acho que a instituição não dá a devida atenção para a separação que existe. Ela se acomoda com a situação. Não se empenha em integrar. (A3).

Não percebe as táticas da instituição de integração. Nem para melhorar os relacionamentos. Muito pelo contrário eles têm uma estratégia de ruptura, de separar. Essa é a minha impressão. Na Instituição isso teve um êxito tremendo! (A4).

Infelizmente em relação ao cargo de auditor, nós temos questões de divergências entre categoria e gestão. Isso criou um clima institucional que nos afastou. Então infelizmente a instituição não fez nada que pudesse contribuir para essa mudança de contexto para que a gente pudesse chegar e aderir! A instituição não fez nada que pudesse estimular a integração com o cargo de auditor! (A7).

A instituição não agiu nesta integração. Até hoje eu não percebo em nenhum momento a ação da Instituição em intermediar as relações. Ela também não trabalha no foco da integração! Só fazer um São João, por exemplo, isso não vai fazer simplesmente as pessoas irem. Então falta um planejamento, uma estratégia para atingir os grupos, as categorias (A8).

Eu não vejo um mecanismo institucionalizado de integração social na secretaria. Prova disso é que tem auditores que não sabem nem o meu nome. Não há uma política da gestão para socializar, conhecer os outros servidores. De repente a gente rodar nos demais setores para conhecer o trabalho, as pessoas. (A14).

A pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011) concluiu que os gestores públicos devem encorajar as redes sociais de relacionamento dentro da instituição, pois os laços entre servidores influenciam no nível de confiança interpessoal, aprendizagem e inserção dentro da organização. Contudo, a percepção dos entrevistados, exposta nos relatos acima, este caminho não foi trilhado pela gestão, havendo, inclusive, um sentimento de descrença sobre as ações de integração que ainda possam existir na instituição, pois, segundo o auditor A17 “Acho que até tentam, mas não funciona. Tentam fazer festas para congregar, mas não tem efeito! Não consigo ver estímulo na Instituição para integração entre as pessoas”.

Finalizando as percepções dos entrevistados sobre a influência das táticas organizacionais na integração dos servidores, houve relatos de que o curso de formação ajudou na aproximação dos relacionamentos. A pesquisa de Kleef, Steen e Schott (2017) partiu do entendimento de que as organizações estabelecem práticas institucionais, tais como treinamentos, e que estas facilitam a formação de redes informais, com a integração dos servidores, gerando uma sensação de confiança, apoio e fornecimento de informações importantes. Foi nesta mesma linha que alguns auditores falaram:

Teve um treinamento e esse treinamento também fez a união e ali um segurava o outro. (A5).

Quando entramos na SEFIN teve o curso de formação. Para mim foi importantíssimo! Como na época que eu entrei entraram vários auditores, então acabou que no curso de formação a gente já começou a se relacionar com pessoas que também estavam entrando na instituição. (A9).

Quando tomamos posse, tivemos um treinamento na ESAF onde os próprios colegas auditores que foram nos apresentando os setores, os serviços que eram realizados, os diversos tipos de trabalho. (A15).

Quando cheguei tive o curso de formação da ESAF, que foi muito importante não só pelo conteúdo, como para conhecer os colegas. (A16).

Com este entendimento, 7 (sete) entrevistados reconheceram os benefícios do curso de formação para se integrarem na instituição e iniciarem relacionamentos, principalmente no momento de chegada, como também falado pelo auditor A17 “Este curso me ajudou muito! Porque você não conhecia ninguém e de repente passa 8 horas ali fazendo um curso de 3 meses. Então nem que você não quisesse, não tinha como não conhecer os colegas que entraram com você, que estavam na mesma situação sem também não conhecer nada”.

5.3 Características das redes sociais de relacionamento na instituição

Estudos como de Morrison (2002) e de Fang, Duffy e Saw (2011) verificaram que o padrão ou características das redes de relacionamentos que se formam na instituição são importantes para a aprendizagem e integração social na instituição. Outra conclusão importante é de que o novo funcionário tenderá para replicar os entendimentos sobre as práticas organizacionais e informações dos colegas de trabalho que fazem parte da estrutura da sua rede de relacionamentos (COOPER-THOMAS et al., 2020).

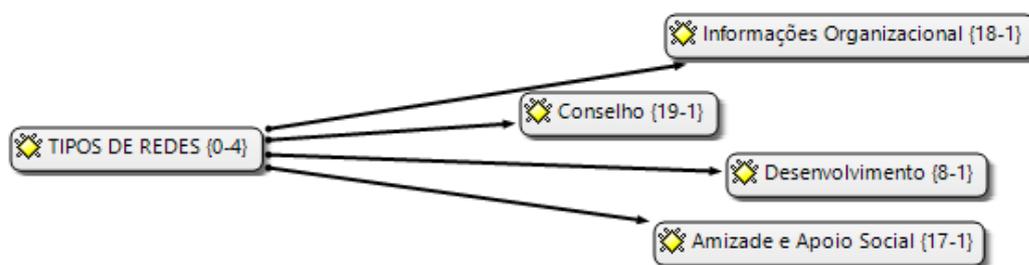
O estudo de Hatmaker (2015), escolhido como norteador da análise desta dissertação, também observou que os relacionamentos construídos pelos servidores, dentro da sua estruturação e tipos, podem influenciar na integração ao serviço público, assim como em outros resultados importantes para os órgãos públicos. Ainda, segundo a autora, esta estruturação das redes de relacionamentos poderia ser mapeada por meio dos tipos e dos recursos destas redes.

Deste modo, o segundo objetivo específico buscou caracterizar as redes sociais de relacionamentos que se formam na instituição pesquisada por meio das análises dos tipos e recursos das redes das redes de relacionamentos presentes na instituição.

5.3.1 Tipos de redes

Segundo Hatmaker (2015) os tipos de redes sociais de relacionamento poderiam ser agrupados como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento. Inicialmente foram realizadas perguntas sobre os tipos de redes de relacionamentos que os auditores desenvolveram na instituição, obtendo o resultado representado na Figura 7.

Figura 7 - 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 devido ao fato da 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”. Seguem outros exemplos do mesmo entendimento:

Os relacionamentos influenciaram bastante. “Porque a Instituição deixa muito solto” E esse era o termo que nós usávamos na época. E por isso a gente ficava ali batendo cabeça e foi com os pares que você ia descobrindo as informações da instituição. (A3).

Eu perguntava todo tipo de informação. Porque as informações não vêm até a gente, nós temos que ir atrás. Então quem faz isso? Quem faz aquilo? Quem cuida disso? Quem está no posto tal? Eu ia sempre perguntando a um e a outro. A Informação aqui é bem difícil! (A12).

Na Instituição é muito falha a comunicação. A gente fica sabendo por colegas de outros setores as informações, que de modo oficial é mais difícil de acontecer. (A13).

A pesquisa de Morrison (2002) confirmou a importância da formação dessas redes de informações organizacionais que também fornecem orientações sobre as atividades da organização, de como realizar o trabalho, normas e estrutura da instituição. Nesse sentido o auditor A6 comentou que “Alguns colegas tinham mais experiência na técnica e diziam como deveria ser feito o trabalho, como seria a rotina que a gente segue, conhecer a sistemática que existia. Para minha adaptação à sistematização de rotina a orientação do colega foi fundamental!” e o auditor A19 “A partir das relações que eu formei na instituição foi criado um ponto de conexão com as atividades que eu desenvolvia. Tipo, tirava dúvidas, trocava conhecimentos ou era passado alguma instrução importante”.

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, onde 19 dos 21 auditores relataram sobre o papel fundamental desta rede de aconselhamento para a aprendizagem e execução dos trabalhos. Num momento de chegada na instituição, onde os recém-chegados precisavam de conhecimento e orientação para as atividades profissionais, alguns se viram com este apoio vindo totalmente dos colegas. Alguns depoimentos abaixo:

Quando eu ia fazer algo que eu não sabia ou entendia, eu ia perguntar. Eu ia tirar dúvidas com colegas, com aqueles que eu achava que sabia mais sobre o assunto... procurava um, procurava outro, perguntava a quem estava por perto. Tive colega que praticamente me ensinou como eu deveria fazer o meu trabalho. (A4).

Se eu for falar de todos que colegas que me ajudaram a ser a auditora que sou hoje, a gente vai ficar horas falando! Esses relacionamentos foram fundamentais para o que eu sou hoje! Eu não seria nada se não fosse esses colegas me ajudando. (A6).

O que eu precisei dos colegas eles sempre me ajudaram! Eu perguntava feedback do trabalho para os colegas. Eu tive um grupo e eu acho que teve uma troca de trabalho muito legal, pois a gente se reunia semanalmente e a gente discutia coisas que estávamos em dúvidas do que fazer, daí a gente trocava aprendizado para o trabalho. (A11).

Quando eu cheguei, eu tinha muito conhecimento técnico, teórico, porque eu tinha estudado muito para passar num concurso e era formada na área. Mas só que quando eu comecei a trabalhar, a teoria era importante, mas a prática era muito diferente! Você precisa então da orientação de quem faz o trabalho na prática! Eu tinha colegas ali que tinham tanta prática e eu precisava daquilo! Eu não conseguiria trabalhar sem a experiência deles, até de como abordar um contador ou chegar numa empresa. Essa orientação não tem nos livros! (A17).

Dentro destas redes de conselho, alguns auditores relataram que encontraram colegas que funcionaram como mentores na forma da aprendizagem e que também o ajudaram a serem bons profissionais. Foi o caso do auditor 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 muita na minha forma de trabalho!” e o auditor A9 “Eu fui trabalhar num determinado setor em que o chefe deste setor foi a pessoa que realmente eu criei um elo muito grande e me ajudou muito na fiscalização! O chefe era um cara que gostava de dividir o que sabe, de orientar e eu aprendi demais com ele!! Foi quando realmente eu vim aprender a fiscalizar!”.

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 auditor 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.”

Apesar de a maioria dos auditores se verem em redes de conselho, que são orientadas para o desenvolvimento profissional, a minoria, apenas 8 (oito) dos 21 (vinte e um) entrevistados, se reconheceu formando redes de desenvolvimento que, segundo Hatmaker (2015), são formadas por indivíduos, ou desenvolvedores, que são importantes para o crescimento da carreira do funcionário. Isto se deve ao fato de que a maioria não se vê com intenções de crescer na carreira assumindo cargos ou terem visibilidade na instituição. Contudo, apesar de não possuírem este objetivo, alguns auditores assumiram funções estratégicas exatamente por influência dos colegas. Como alguns exemplos a seguir:

Essas amigadas me impulsionaram a crescer na carreira, mas eu nunca quis assumir cargo. Não tenho perfil de chefe! Contudo, eu assumi responsabilidades de cargo por conta da empolgação de um colega, eu tinha apoio dele em tudo! Eu me motivava por isso! (A7).

Convivia com pessoas que, para mim, eram pessoas de grande capacidade técnica, então foi uma época de grande aprendizado! Outros colegas me davam muitas dicas e eu aprendia. No meu crescimento para cargo teve sim um impulsionamento dos colegas. (A11).

Os colegas me estimularam a crescer na carreira. Nós temos carência de gestor na Instituição. Éramos mais engajados. Contudo, fomos nos desestimulando pela gestão. (A14).

Eu percebo que existe uma importância dos colegas no crescimento profissional. Essas relações, quando tem pessoas que podem te indicar para algum cargo, a facilidade é maior. Eu já me submeti a algumas situações porque eu tinha confiança na pessoa que estava me pedindo. (A19).

Eu me considero servidor mais de campo, eu não gosto de cargo, mas quando você vê seus colegas tentando melhorar alguma coisa dentro instituição, você de alguma forma quer contribuir que é para não ficar um peso só para uma pessoa. A categoria é muito pequena e tem o problema de poucas pessoas estarem realmente em algumas funções, então você acaba sendo influenciado. Quando assumi um cargo foi mais para ajudar, dar uma cota de contribuição, mesmo não tendo o perfil. (A20).

A interação com os colegas de trabalho fez com que alguns auditores se desenvolvessem na carreira assumindo cargos na instituição mesmo estando desestimulados. Esta atitude 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!”

Por fim, foi abordado nas entrevistas sobre as redes de amizade e apoio social formadas na instituição. Essas duas redes foram vistas como fundidas pelos entrevistados, visto que eles perceberam que as amigadas e seus laços de confiança eram uma fonte de apoio que possuíam na instituição. Sendo assim, 17 (dezesete) dos 21 (vinte e um) entrevistados afirmaram possuir redes de amizade e apoio social no ambiente de trabalho.

Em relação a esses conceitos, Hatmaker (2015) definiu as redes de amizade como compostas por laços com indivíduos de confiança que fornecem suporte e um senso de pertencimento e as redes de apoio como membros da organização com quem os funcionários podem discutir sobre assuntos delicados e confiar em uma crise. Deste modo, alguns auditores relataram sobre como percebiam essas redes:

Essas amizades as vezes dá muita força para gente continuar trabalhando. Às vezes a gente está desestimulado por uma coisa ou por outra e essas amizades só dão força para a gente! (A10).

Desenvolvi relações de amizade e apoio na instituição. As pessoas amigas atuam no meu institucional, contudo, eu que atuo mais nelas, animando-as, puxando para cima! A relação de amizade acaba por atenuar os conflitos do Trabalho. (A12).

Essas redes são muito importantes principalmente nas situações de conflitos. (A15).

Hoje, no meu setor, me sinto muito próximo. A gente acaba também viajando com colega, se descontraindo e isso aproxima mais, saindo do âmbito da Instituição. (A18)

Tem influência positiva, pois na medida que se tem amizade, você se sente mais à vontade no ambiente de trabalho. (A20),

Na pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), foi visto que a construção de uma base de confiança também faz com que um membro da instituição aborde com outras pessoas questões relacionadas ao trabalho. Segundo a pesquisa, isto aconteceria 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 acima 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. Com outras pessoas você fica com receio e com 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) que confirmou que a qualidade dos relacionamentos, com características como amizade e confiança, ajuda na qualidade da aprendizagem e desempenho profissional dos membros de uma instituição.

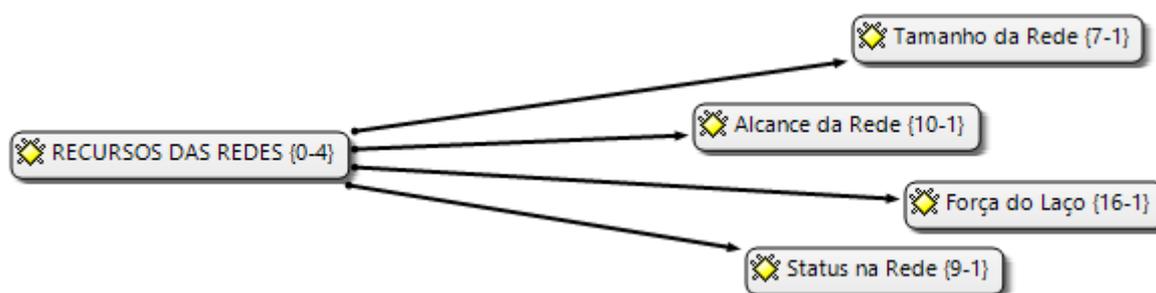
5.3.2 Recurso das redes

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 compõe a rede e a força desses relacionamentos, influenciando em quais redes específicas o servidor se sentirá melhor para

buscar informações e apoio (HATMAKER, 2015). Nesta linha de pesquisa, Fang, Duffy e Shaw (2011) desenvolveram um modelo de capital social que influencia no êxito do ajustamento do recém-chegado à instituição e ao sucesso na carreira. Os autores (2011) destacaram como aspectos importantes para o reconhecimento deste capital social positivo características de redes como alcance, status, força do laço e extensão de lacunas estruturais.

Buscando complementar a resposta ao segundo objetivo específico, foram verificados os recursos de redes que estavam presentes nos relacionamentos formados pelos auditores na instituição pesquisada. O resultado da visão dos entrevistados sobre esses recursos está representado na Figura 8.

Figura 8 - Recursos das redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo Hatmaker (2015), o tamanho da rede ou número de membros que a compõe pode indicar o quão bem um servidor estabelece relacionamentos, se ele está bem integrado, se está tendo sucesso nos esforços proativos de busca de laços importantes ou simplesmente popularidade. Diante disso, do total de entrevistados, 7 mencionaram possuir uma rede de maior tamanho na instituição. Assim, seguem alguns depoimentos com esta confirmação.

Eu transito em vários grupos. Tem grupo que é melhor para trabalho, outros para passear, gente com relação em trabalhos extra SEFIN. Eu sou muito diversa... eu interajo com todo mundo! (A8).

Teve o curso de formação e lá tive contato com alguns colegas. Pelo currículo fui chamado a trabalhar num setor específico. Neste setor me integrei muito bem! Faço amizade muito fácil. Conheci muita gente por lá. Depois foi para outro setor e lá também conheci um monte de gente! Tinha contato com outros auditores quando ia para a reunião de sindicato. (A10).

Teve as pessoas que entraram junto comigo e já fiquei com amizades aí. Logo após, eu comecei a ir jogar bola, isso fez com que eu me aproximasse de outras pessoas, aumentando meus relacionamentos. Conversava com todo mundo. (A11).

Eu abrangei contatos de uma ponta a outra na Instituição. Então acho que formei uma rede grande onde transito em todos os setores. (A18).

Os auditores acima também se consideraram bem relacionados e com facilidade de integração na instituição, concordando com o estudo de Morrison (2002) que concluiu que a

integração social pelo recém-chegado é mais forte quando ele consegue uma rede de maior tamanho.

Um fator que foi observado é que 14 dos entrevistados se perceberam com uma rede de tamanho menor, sendo que muitos acabam ficando 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!” e o auditor A9 “Nós éramos divididos em equipes e eu ficava mais com as pessoas da minha equipe mesmo”.

Em relação ao alcance da rede, 10 (dez) auditores acharam que suas redes de relacionamento possuíam um maior alcance de seus membros. Para Hatmaker (2015), o alcance da rede supõe uma maior diversidade de pessoas que compõe a rede, como funções ou localização geográfica ou setoriais, oferecendo acesso a uma maior amplitude de recursos úteis que possam ajudar no processo de socialização. Nesta linha alguns auditores relataram:

Eu consigo ser expansiva com todos, então eu falo da pessoa da limpeza até a gerência. (A6).

Então tenho muita diversidade. Diversidade de setor, de patente, tenho uma rede grande de relacionamentos em vários setores, tenho grupos de vários nichos! (A8)

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. (A11).

Na minha rede tem diversidade, eu falo com gente de vários setores. Meu andar pela secretaria é bem tranquilo. (A20).

Segundo o estudo de Morrison (2002), o alcance de rede é positivamente relacionado com o conhecimento organizacional, pois daria ao funcionário um melhor senso do “quadro geral” da instituição ao se relacionar com membros de diversos setores e funções. Esta conclusão pôde ser observada nos relatos de alguns auditores, como nos exemplos acima e como 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.”

Aos auditores que não perceberam diversidade em suas redes, muitos atribuíram o fato à estrutura setorizada que existe na 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 presente nas redes de relacionamentos que os auditores formaram na instituição, sendo mencionada por 16 (dezesesseis)

dos 21 (vinte e um) entrevistados. A força do laço, que indica a força que o relacionamento tem entre duas pessoas, pode ser medida pela quantidade de tempo dedicada, frequência de comunicação, proximidade emocional e nível de reciprocidade entre dois indivíduos (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 nos depoimentos abaixo:

O grupo maior começou a se dividir, mas os grupos menores foram ficando mais coesos. No passar do tempo as coisas vão afinando e você vai percebendo quem é mais afim, quem tem mais a ver com você. (A3).

Na verdade, quanto mais próximo do núcleo que eu trabalho, mais profundidade e forte os vínculos e quanto mais longe do meu núcleo de trabalho, mais superficialidade. Hoje, no meu setor, me sinto muito próximo. (A18).

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).

O 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 citada 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, que pôde ser percebida 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 podem ser obtidas com indivíduos de níveis mais altos na organização e tê-los no relacionamento indica o status da rede, que podem 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 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 estudo de Morrison (2002) também concluiu que ter supervisores dentro de uma rede de relacionamentos ajuda numa melhor aprendizagem para o trabalho. Foi nessa busca 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”.

No entanto, apesar 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 auditor A15 “Minha rede não tem status, aliás, eu até evito aproximar do colega que está em função de gestão”.

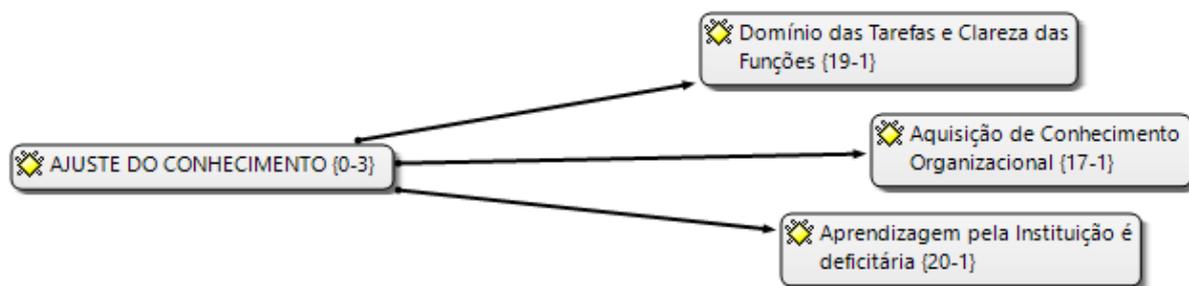
5.4 Influência das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição

O terceiro objetivo específico visa 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. As próximas subseções irão abordar a análise dos dados referente aos dois ajustes citados no modelo base para esta dissertação.

5.4.1 Ajuste do conhecimento

O ajuste baseado em conhecimento pode vir do fortalecimento as 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 9.

Figura 9 - Ajuste do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para a maioria dos auditores entrevistados, sendo 19 (dezenove) do total de 21 (vinte e um), os colegas de trabalho tiveram papel importante na aquisição de domínio das tarefas e clareza faz funções na instituição. Corroborando com Morrison (2002) essa ajuda veio principalmente das redes de aconselhamento e desenvolvimento. Deste modo, tivemos vários depoimentos, como exemplo:

Desenvolver relacionamentos com colegas que me ajudaram no trabalho, pois a aprendizagem veio principalmente desses relacionamentos. Aprendizagem veio mais dos colegas do que de iniciativa da instituição. Eu entendo que a instituição teve iniciativas como o curso de formação inicial, porém no *hall* do que eu aprendi a fazer foram das outras pessoas me ensinando, muito mais do que o curso de formação (A1).

Curso de Formação ajudou, mas na prática foi meu colega quem de fato me ajudou a aprender a fiscalizar! Se eu pudesse escolher, escolheria o colega! Porque no dia a dia do trabalho, a prática é o que pesa, então é importante alguém para te dar uma luz! (A9).

Meu aprendizado veio mais da boa vontade em ajudar, camaradagem de colegas. Nada oficial. Entendo que os colegas foram importantes no meu aprendizado, que eu ia lá perguntando a um e a outro e deste modo fui tecendo minha aprendizagem (A13).

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. (A15).

Os relatos dos entrevistados foram ao encontro da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), na qual foi visto que os recém-chegados desenvolvem seus 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 à aprendizagem e adaptação.

Hatmaker (2015) verificou que quando as redes ajustadas com base no conhecimento possuem membros mais experientes podem gerar laços cruciais para a aprendizagem. Também a pesquisa 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 dependem de conhecimento tácito que é aprendido mais com os colegas quando trabalham juntos. A conclusão destes estudos pode ser observada nas falas de alguns auditores, como por exemplo:

A gente aprendeu muito com alguns colegas que, na época, eram nossos gerentes. Eles tiravam nossas dúvidas. Eram 2 e eles se reservavam. Em outra equipe eu tive muito suporte da Supervisora! Dependendo do setor e do trabalho eu tive colegas que me ajudaram na prática a trabalhar! (A7).

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).

Assim, você tinha que fazer sua atividade e se aproximar dos colegas que já sabiam da atividade ficava mais fácil. Tinha um colega que, quando eu estava na dúvida para fazer algum auto de infração, eu ia pedir ajuda e o colega me explicava, orientava. Sempre que eu tinha dúvida, eu ia neste colega e eu saía mais confiante! (A17).

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 pesquisa de Morrison (2002), são principalmente as características da rede de informação e amizade de um recém-chegado que promovem a aprendizagem. Concordando, muitos dos entrevistados, sendo que 17 (dezessete) de 21 (vinte e um), relataram terem influência positiva vindo por parte dos colegas de trabalho que fazem parte dessas suas redes de relacionamento. Alguns exemplos abaixo:

No local onde eu trabalho existe uma rede de relacionamentos muito dinâmica, entra e sai muita gente. As pessoas lá tiram dúvidas de outras pessoas e de outros setores. Isso faz com que eu tenha mais acesso às informações. (A2).

Tive muita influência de informações de colegas, principalmente de como trabalhar, como me organizar na SEFIN. Na época parecia que a gente tinha mais informações a respeito do nosso trabalho, reuniões, porque a gente se conectava mais e as informações vinham dos colegas, da gerência. (A4).

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 acima também validam a pesquisa de Korte e Lin (2013), que afirma que os colegas de trabalho passam a ter uma grande influência para o funcionário, que se tornam 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 é que quase a unanimidade dos auditores, sendo 20 (vinte) dos 21 (vinte e um) participantes, relataram sobre a participação fundamental dos colegas de trabalho em seus processos de aprendizagem devido a aprendizagem ofertada pela instituição ser deficitária. Este fato chamou atenção devido a instituição possuir um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS. Esse programa possui o objetivo de promover a formação, capacitação e o aperfeiçoamento profissional de seus servidores para melhor desempenho de suas atribuições. Para este intuito, o PFORMS oferece cursos introdutórios ou de formação para cada cargo ou carreira de servidor que ingressar na instituição mediante concurso público, com intuito de que estes possam desenvolver suas competências e se preparar para exercer as novas atividades de acordo com os objetivos da instituição. No entanto, a visão da ineficiência do programa, tanto para a formação da atividade de auditoria quanto para a execução da prática, fez parte da percepção da grande maioria dos auditores entrevistados, como nos vários relatos que seguem:

No caso específico da auditoria, acho falho! Acho que a instituição não investe num treinamento mais formal e nivelador de conhecimento entre os auditores. Cada qual trabalha de um jeito, sem padronização. (A2).

Eu fiz um curso excelente agora, por exemplo, mas aí você faz o curso, volta para instituição e está tudo perdido aquilo ali porque não está preparado para aquela realidade que você vai viver dentro da instituição. Então as pessoas aqui são treinadas e pronto, mas não conseguem colocar em prática o aprendizado. O que não pratica, se esquece! (A3).

Na época, a instituição até fez um curso de formação que deu muita informação, mas assim, não foi tão produtivo para a realidade do trabalho. Então a instituição até oferece curso, mas não promove a aprendizagem técnica para o trabalho. (A4).

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).

Eu precisava de cursos práticos voltados para desempenhar minha função! Qual a documentação que preciso avaliar? Quais pontos eu tenho que aprender? Eu aprendi tudo isso foi perguntando mesmo aos colegas, testando o sistema, mas muito solta, em ritmo de tentativa e erro! (A17).

A administração te recebe, te joga na fogueira, não te dá nenhum suporte. Fiz curso, mas na hora mesmo para valer, a instituição era muito amadora para formar gente para entrar em campo para fiscalizar, que é algo de alta responsabilidade e que pode ter implicações no judiciário. (A18).

Se a instituição não tem programa de inserção do servidor no conhecimento dentro da atividade que ele vai desempenhar, corre o risco de o servidor aprender errado. Por exemplo, adquirir um conhecimento viciado e que não é o correto, mas que acaba sendo repassado. Nesse ponto, a Instituição peca um pouco! (A19).

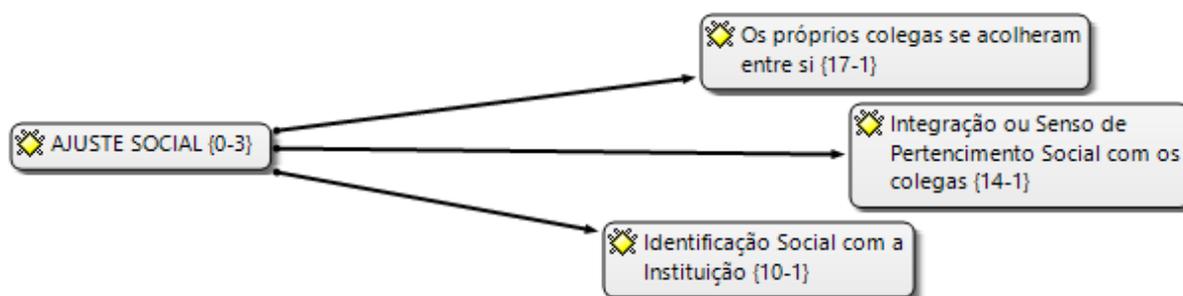
O que está faltando são cursos mais direcionados para a fiscalização ou um aprendizado mais para a atividade fim, específico para melhorar o procedimento fiscal. (A20).

Esses depoimentos trazem a necessidade de uma reflexão sobre o ambiente de aprendizado instaurado para aqueles servidores considerados da atividade fim da instituição pesquisada. Afinal, segundo Pantoja (2021), é preciso um espaço para o desenvolvimento continuado nas organizações públicas, com o estímulo à profissionalização de seus servidores. No entanto, uma gestão estratégica de pessoas deve observar uma distribuição de tarefas em que se pratique e reconheça o esforço da capacitação. Caso contrário, o conhecimento adquirido pode não gerar ação produtiva para os interesses da instituição pública em questão.

5.4.2 Ajuste Social

Por fim, para responder ao terceiro objetivo específico, será realizada a análise do ajuste social. O ajuste social pressupõe a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento (HATMAKER, 2015). Também no Modelo de Capital Social na Socialização Organizacional de Fang, Duffy e Shaw (2011) foi visto que o ajustamento social é relacionado à integração social e à identificação social com a instituição e com grupos de trabalho. Assim, foram realizadas perguntas abordando tópicos de ajustamento social e a correspondente influência das redes de relacionamento. O resultado das respostas pode ser expresso na Figura 10.

Figura 10 - Ajuste social



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011) constatou que membros da organização, que passam ou passaram por circunstâncias semelhantes, podem criar empatia e fornecer apoio social aos colegas de trabalho. Isto foi o que aconteceu entre os recém-chegados

e entre alguns colegas mais experientes com os menos experientes da instituição. Os exemplos abaixo mostram este fato:

A Integração Social foi fácil porque fomos muito bem acolhidos pelos próprios colegas. Ouve uma fácil integração entre os recém-chegados que se uniram e se acolheram entre si. (A1).

Entraram várias pessoas junto, todo mundo com o mesmo sentimento de “novo”. Todo mundo entrou no mesmo estágio, de aprender todo mundo junto, e isso deu uma tranquilidade. A integração social fluiu tranquilamente. (A5).

Quando tomamos posse, tivemos um treinamento na ESAF onde os próprios colegas auditores que foram nos apresentando os setores, os serviços que eram realizados, os diversos tipos de trabalho. (A15).

A instituição não estimulou os relacionamentos não. Não teve esse papel, não participou nisso não. A gente chega sem conhecer ninguém, mas o contato diário com os colegas que entraram no meu concurso e depois demais colegas que já estavam lá vão passando a experiência para a gente. A integração parte da própria categoria e relacionamentos estabelecidos diariamente (A18).

A instituição não influencia nem estimulou a interação! A gente entra em grupo e está todo mundo na mesma condição e você acaba compartilhando muitas questões parecidas e isso aproxima muito. (A19).

Outra observação da pesquisa de Hatmaker, Park e Retheneyer (2011) validada pelos exemplos acima é de que os recém-chegados desenvolvem proativamente seus próprios laços de amizade dentro da organização para obter suporte que influenciam na sua integração social. Deste modo, 17 (dezessete) participantes relataram que, quando chegaram na instituição, foram os próprios colegas que se acolheram entre si.

O estudo de Morrison (2002) verificou que o fortalecimento das redes de relacionamento pode oferecer 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 (quatorze) tiveram a mesma percepção do estudo de Morrison (2002), relatando que se sentiam com integração e senso de pertencimento social por meio dos relacionamentos que construíram 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).

Isso é um elemento importantíssimo, pois sem você sentir que o colega te apoia, que você pode confiar nele, que tem troca de informações, isso impacta muito no seu senso de pertencimento, inclusive influenciando sua empatia pelo grupo de trabalho. E por isso deveria ter um esforço para que o ambiente de trabalho sempre se mantivesse cordial, amistoso porque se a gente quebra isso, a partir daí só tem prejuízo a nível pessoal e de trabalho. (A16).

Sinto o senso de pertencimento social sim. Sinto porque ali tem pessoas que me acolhem muito bem, quase que uma irmandade profissional. As pessoas que eu me relaciono, eu admiro. (A18).

Meu senso de pertencimento social na instituição vem das minhas relações e vem também da minha vontade de fazer uma justiça social. Porém, tudo isso não seria completo se eu não tivesse essa rede de pessoas próximas que eu sei que tenho essa afinidade. (A19).

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 sobre como se sentem em relação à identificação social com a instituição. A seguir, alguns exemplos de depoimentos:

Se eu me identifico com a instituição, é através dos relacionamentos, sobretudo quando eles estão bons, fluindo. (A5).

Tenho identificação social com a instituição. Não falo mal da secretaria, eu defendo a instituição e o serviço público. Essa identificação ela vem do complemento do pessoal, pois gosto de trabalhar lá, e outra dos colegas também, pois gera um ambiente tranquilo. (A14).

Eu tenho identificação com a instituição. Mas eu confio mais nos colegas do que nos cargos políticos que chegam na Instituição. Então eu visto a camisa da Instituição, mas eu me identifico mais com os colegas que estão comigo no dia a dia do que com a instituição! (A18).

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 quão bem eles se encaixavam no ambiente social da estrutura do grupo de trabalho. Concordando com esta percepção houve alguns relatos de entrevistados, como o auditor A3 que falou:

No momento estamos de contribuir com a gestão e isso tem muita influência do grupo e dos pares com afinidade. Aí gera o senso de pertencimento, identificação com a instituição. Por exemplo, se não fosse o colega na coordenação, talvez a gente não apoiasse. Aí você diz... vamos lá todo mundo junto colocar a casa em ordem! (A3).

Outro exemplo foi trazido pelo 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 com outra conclusão da pesquisa de Hatmaker, Park e Rethemeyer (2011), que afirma que laços entre servidores influenciam no nível de confiança interpessoal e na inserção dentro da organização.

A seguir o Quadro 8 apresenta uma síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro encontradas e analisadas neste estudo.

Quadro 8 - Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro

Categorias de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
FORMAÇÃO DAS REDES	Fatores de nível individual	Tinha contato prévio na instituição
		Foi proativo (a) na busca de contatos
		Relações aconteceram espontaneamente por meio do trabalho
		Motivação no serviço público influencia nas relações
	Fatores de nível organizacional	Audtores participam pouco dos eventos institucionais
		Cultura de não integração
		Distanciamento físico inibe as relações
	Táticas organizacionais	Faltou recepção e acolhimento institucional ao recém-chegado
		Promoção de integração entre os servidores é ineficaz
Curso de formação aproximou relacionamentos		
CARACTERÍSTICAS DAS REDES	Tipos de redes	Informações organizacionais
		Conselho
		Desenvolvimento
		Amizade e apoio social
	Recursos das redes	Tamanho da rede
		Alcance da rede
		Força do laço
		Status da rede
AJUSTAMENTO	Conhecimento	Domínio das tarefas e clareza das funções
		Aquisição de conhecimento organizacional
		Aprendizagem pela instituição é deficitária
	Social	Os próprios colegas se acolheram entre si
		Integração ou senso de pertencimento social com os colegas
		Identificação social com a instituição

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Após a observação das análises e síntese das unidades acima apresentadas, nota-se uma maior influência de iniciativas individuais e dos relacionamentos nos tópicos de socialização. Isto demonstra que as ações organizacionais podem ser aperfeiçoadas no sentido de melhorar a condução formal e planejada do processo de socialização na instituição pesquisada.

Na próxima seção será apresentada as considerações finais da pesquisa a partir do que foi discutido e analisado em torno dos resultados dos dados coletados nas entrevistas. Além disso, serão apresentadas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um processo de socialização organizacional bem-sucedido se faz muito importante no momento de chegada do recém-chegado à nova instituição ao qual irá 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 processo contínuo de socialização organizacional para que eles continuem se sentindo parte da instituição, identificados socialmente, com constantes capacitações e motivação para permanecerem alinhados aos objetivos institucionais.

Com este intuito, as instituições oportunizam meios formais, planejados pela sua gestão, de promover uma favorável socialização organizacional de seus funcionários. Contudo, alguns estudos demonstraram haver uma considerável influência de meios informais, ou ainda, de relacionamentos formados pelos funcionários com colegas de trabalho que afetam no resultado do processo de socialização organizacional. Deste modo, a presente pesquisa buscou como objetivo geral compreender o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública.

O primeiro objetivo específico definido foi verificar a contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento. Em relação aos fatores de nível organizacional, que foi avaliado pelos itens cultura e estrutura física da instituição pesquisada, foi concluído que ambos contribuem negativamente para a formação das redes de relacionamento. A maioria dos entrevistados relataram perceber uma cultura de não integração, na qual os servidores percebem uma separação entre os servidores, entre os setores de trabalho e entre os auditores e a instituição. Foi alegado uma cultura separatista que atrapalha os relacionamentos que envolvem os auditores, na qual houve acusações da instituição ser conivente com esta situação e sem habilidade para buscar uma resolução, não dando a devida atenção para os problemas que essa separação causa.

Quando questionados sobre os eventos que a instituição promove para gerar aproximação entre os servidores, alguns dos entrevistados relataram a visão de que os auditores participam pouco dos eventos institucionais. Para este motivo foi citado vários sentimentos negativos em relação à instituição, como sentir que os auditores não são valorizados como merecem, destes não sentirem sinceridade na gestão e desconfiança das intenções da instituição. Também houve afirmações de que a estrutura física da instituição promove um distanciamento físico que inibe as relações. Esse distanciamento se dá entre setores e entre sedes da instituição, de modo que os servidores relataram dificuldades de se aproximar e se relacionar com outros colegas devido a este fator.

Já nos fatores de nível individual, em que foram considerados a proatividade do servidor em buscar relacionamentos, conhecimento prévio de pessoas antes de entrar na instituição e motivação para o serviço público, foi visto que esta e a proatividade são fatores de grande contribuição positiva para a formação dos relacionamentos entre os auditores. O contato prévio não influenciou muito, visto que os auditores vieram de concurso público e apenas alguns poucos relataram já conhecer previamente alguém que tenha ajudado com a integração na instituição. Contudo, em relação à proatividade, quase a unanimidade dos auditores relataram terem construídos relacionamentos com base na iniciativa tanto para fazer amizades e se integrarem socialmente quanto para o objetivo de solicitar informações institucionais ou orientações para a execução do trabalho. Segundo os relatos, essa proatividade em busca dos colegas foi vista como fundamental num meio de trabalho em que a instituição deixou seus recém-chegados sem apoio, causando, por vezes, desconforto entre estes servidores que precisavam de direcionamento institucional.

A motivação para o trabalho no serviço público também possui boa influência na formação dos relacionamentos, tendo sido observado que, quando os servidores estão motivados com o serviço público, gera um clima de positividade que impulsiona a abertura para os relacionamentos e estimula, inclusive, as atividades profissionais. Infelizmente o que foi percebido é que a Instituição não contribui para esta motivação dos auditores para o serviço público. Ao contrário, houve falas de divergências entre os auditores e a gestão, que gera desconfianças e falta de motivação.

Finalizando a análise para completar a resposta ao primeiro objetivo específico, foi verificada a contribuição das táticas organizacionais para a formação dos relacionamentos na instituição pesquisada. Diante da apuração dos resultados, chegou-se à conclusão de que as táticas organizacionais pouco contribuíram para a formação destes relacionamentos. A ação promovida pela instituição que mais foi citada por alguns auditores como oportunidade de conhecer os colegas de trabalho foi o curso de formação logo no momento de entrada. Contudo, a maioria dos auditores relataram que faltou recepção e acolhimento institucional ao recém-chegado. Esta situação gerou ansiedade e insegurança em vários auditores novatos quanto ao direcionamento para as atividades profissionais, adaptação, acesso às informações e integração na instituição. Outra observação que predominou foi a percepção de que a promoção de integração entre os servidores pela instituição é ineficaz ou não há um direcionamento assertivo para o objetivo da integração, de modo que alguns afirmaram que nem percebem que há uma política de gestão de integração social na instituição pesquisada. Por vezes, essa percepção é acentuada pelo clima institucional de afastamento entre a gestão e os auditores.

Visando responder ao segundo objetivo específico foram analisados os dados obtidos referente 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, que são 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. Isto aconteceu principalmente porque os auditores sentiam que a instituição não fornecia uma aprendizagem para o trabalho focada na prática de auditoria. As redes de amizade e apoio também foram fortalecidas devido a busca por ter um clima bom no ambiente da instituição e ter em confiar, inclusive para situações de trabalho. Contudo, essas redes partiram principalmente de contatos com pessoas com quem o servidor se sentia alinhado em termos de valores pessoais e profissionais, principalmente a partir do contato diário por conta da realização do trabalho. Já a rede de desenvolvimento teve pouca menção de adesão por parte dos entrevistados. Isso demonstra que, apesar dos auditores terem interesse em se desenvolver profissionalmente em termos de aprendizado, a grande maioria não possui interesse em assumir cargos na instituição.

Após a análise dos dados, foi visto que o recurso de rede que mais está presente nos relacionamentos formados na instituição é a força do laço. Isso se deve ao fato de muitos auditores trabalharem muito tempo numa mesma atividade, fortalecendo as relações de convívio com quem se encontra mais próximo fisicamente e se relacionam profissionalmente, principalmente quando se sentem integrados com o mesmo objetivo. O mesmo fator de a maioria dos auditores se posicionarem mais tempo num mesmo setor faz com que as redes não tenham grande expressividade em termos de tamanho e diversidade, pois os relacionamentos acabam ficando mais restritos pela convivência por conta da localização ou execução do trabalho. Deste modo, os auditores que relataram possuírem uma rede com bom tamanho e diversidade foram justamente aqueles que afirmaram transitar em vários setores e serem 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 com a baixa formação das redes de desenvolvimento.

Para atender ao terceiro objetivo específico, foi realizada análise da influência das redes sociais de relacionamentos em relação ao ajustamento dos servidores na instituição pesquisada. Foram 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 a aprendizagem do servidor na instituição, abrangendo a 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 destes relacionamentos que os auditores relataram receber ajuda, informações importantes, tirar dúvidas e terem orientações para aprender e executar o trabalho, sendo fundamental este apoio que vem dos colegas de trabalho. Esta conclusão traz a compreensão do porquê que as redes de conselho e informações organizacionais foram as mais fortalecidas dentro da instituição.

Foi interessante observar que os auditores afirmaram que as táticas de aprendizagem planejadas pela instituição são deficitárias. Apesar de a instituição possuir um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS, tal programa não atinge o objetivo a que se propõe. O que foi percebido foi a carência de cursos voltados para a atividade de auditoria ou a realização de cursos desalinhados com a 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 táticas organizacionais, a maioria dos auditores buscam o aprendizado necessário para cumprir com suas atividades através 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. O resultado obtido é de que a maioria dos auditores que se sentem integrados socialmente na instituição atribuem esta sensação aos bons relacionamentos que possuem no ambiente de trabalho. Inclusive, indicando que foram os próprios colegas que se acolheram entre si no momento de chegada na 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 metade dos auditores se sente identificados socialmente com a instituição e que, dentre estes, a maioria considera que essa sensação se deve aos relacionamentos que possuem na instituição. A conclusão, portanto, foi de que os relacionamentos são primordiais para o ajuste social dos auditores na instituição. Esta análise mostrou também que a gestão de pessoas da instituição precisa fazer um melhor planejamento ou direcionamento das ações organizacionais de ajuste

social para as realidades dos servidores, sendo esta uma conclusão já mostrada na análise sobre as táticas organizacionais.

Outra verificação deste estudo é de que a socialização informal, ou por meios das redes de relacionamento, tem um peso muito forte na instituição pesquisada. Segundo os depoimentos, são nos pequenos grupos de convivência, que se fortaleceram por questões de trabalho e afinidades, que a aprendizagem e os sentimentos de integração institucional são absorvidos. Quando esses fatores são negativos, o processo de socialização organizacional fica prejudicado, pois gera um senso do “contra” à instituição e descrença pelas ações da gestão tanto de aprendizagem como de integração.

Deste modo, percebeu-se a necessidade de novas políticas de Rh no direcionamento de promover ações de resgate do sentimento de pertencimento, acolhimento e harmonia com a gestão, que é vista, muitas vezes, com desconfiança e afastamento por parte dos auditores.

As contribuições desta pesquisa para a área acadêmica consistem em trazer 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 trouxe um aprofundamento no estudo das duas temáticas de modo conjunto: redes sociais e socialização organizacional. As análises trouxeram um paralelo e 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 seus contatos pessoais no ambiente de trabalho. Essa consciência pode gerar um realinhamento das políticas de socialização praticadas pela gestão da instituição.

As limitações da pesquisa se deram pelo fato de nem todos os auditores terem aceitado participar da pesquisa, diminuindo o número de sujeitos entrevistados, visto que já havia como critério de escolha para as entrevistas os auditores que ingressaram no último concurso. Também, por executar as atividades de forma remota e por estar-se num período pós pandêmico, a maioria dos auditores tinham a melhor disponibilidade para fazer a entrevista de modo online, diminuindo a interação que se daria se fosse pessoalmente. Tentando minimizar esta limitação, as entrevistas foram realizadas pelo *google meet* para utilizar seus recursos de áudio e vídeo.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria a elaboração de novas políticas de recursos humanos ou validação de um programa de socialização organizacional, compreendendo as dimensões de aprendizagem organizacional e integração social mais assertivas para a realidade dos servidores públicos. Este programa poderia abranger técnicas para resultados eficazes de

acordo com a prática do serviço público e dos diversos cargos que o compõe, 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 poderia realizar o estudo com os demais cargos e funções da instituição, dando uma visão mais ampla dos seus servidores. Outra sugestão seria a realização de uma pesquisa quantitativa para avaliar outras relações e variáveis que podem estar presentes no estudo conjunto das redes sociais de relacionamento e a socialização organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEHAIRI, Y. J. S. **The Role of Socialization Factors and Social Capital in Newcomer Socialization Outcomes in UAE Organizations**. Tese (Doctorate of Business Administration) - United Arab Emirates University, 2019.
- ANDRADE, D. C. T. et al. Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 10, n. 2, p. 239-250, 2012.
- ANDRADE, D. C. T.; PENHA, R.; RAMOS, H. R. Um Estudo Sobre a Percepção de Servidores Públicos Acerca do Nível de Socialização Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.
- ANDRADE, D. C. T.; VASCONCELOS, V. N. A.; SILVEIRA, A. Socialização Organizacional: um estudo do REUNI em uma IFES do estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015
- ANDRADE, D. C. T., RAMOS, H. R., COSTA, D. M. D.; OLIVEIRA, D. R. A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 670-691, 2016.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; GÜTTEL, W. H. Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. **Society and Business Review**, v. 5, p. 22–47, 2010.
- ASHFORD, S.J.; BLACK, J.S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 199-214, 1996.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p.447–462, 2007.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; HARRISON S. H. Socialization in Organizational Contexts. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v.22, p. 1–69, 2007.
- BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 6, p. 1562–1571, 2009.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, T. N. et al. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 707–721, 2007.

BENZINGER, D. Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. **Personnel Review**, v. 45, n. 4, p. 743-763, 2016.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Construção social da realidade**. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 35 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

BORGES, L. O.; ROS, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.

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

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. *In*: J. C. ZANELLI, J. E.; BORGES-ANDRADE, A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2ª ed, p. 331-356). Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES et al. Sociologia Organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Artmed Editora, 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de atenção à saúde. Departamento de ações programáticas estratégicas. **Manual de legislação em saúde da pessoa com deficiência**. 2006.

CABLE, D.; PARSONS, C. Socialization tactics and person-organization fit. **Personnel Policy**, v. 54, p. 1- 23, 2001.

CARVALHO, V. D. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

CARVALHO, V.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 339-371, 2012.

CHAO, G. T.; WALZ, P.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: Its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730–743, 1994.

CHAO, G. T. "Mentoring and Organizational Socialization: Networks for Work Adjustment". In **The Handbook of Mentoring at Work**. (ed. B. R. Ragins and K. E. Kram, p. 179–196). Los Angeles, CA: Sage, 2007.

CHOW, I. H. Organizational socialization and career success of Asian managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 4, p. 720-737, 2002.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. R. Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, p. 423–437, 2002.

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**, v. 21, p. 492–516, 2006.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N.; CASH, M. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. **Personnel Review**, v. 41, n. 1, p. 41-55, 2012.

COOPER-THOMAS, H. D. et al. The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. **Journal of Business and Psychology**, v. 35, p. 435-454, 2020.

DANIELSON, M. M. A theory of continuous socialization for organizational renewal. **Human Resource Development Review**, v. 3, p. 354–384, 2004.

DELOBBE, N.; COOPER-THOMAS, H. D.; HOE, R. A new look at the psychological contract during organizational socialization: the role of newcomers' obligations at entry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 6, p. 845-867, 2016.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage. Learning, 2012

DUBAR, C. A construção de si pela atividade do trabalho: a socialização profissional. **Cadernos de Pesquisa**, v.42, n.146, p. 351-367, 2012.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMAN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, dez. 2018.

FANG, R.; DUFFY M. K.; SHAW J. D. The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 127–152, 2011.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 433–452, 1976.

FELDMAN, D. C. A practical program for employee socialization. **Organizational Dynamics**, v. 5, n. 2, p. 64-80, 1976.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

FORTALEZA. 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>. Acesso em: 25 jun. 2021.

FORTALEZA. Portaria nº 036, de 15 de setembro de 2016. Institui o programa permanente de formação do servidor fazendário municipal – PFORMS, no âmbito da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN). **Diário oficial do município**. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/46c138fe-c5af-4e23-a5ec-ce37b6a40dff;1.0&numero=15853>. Acesso em: 14 ago. 2021.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 64-89, 2002.

GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. 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**, v. 5, p. 313-328, 2017

GIBBONS, D. E. Friendship and Advice Networks in the Context of Changing Professional Values. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 238–262, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva. 2 ed., 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics. **Human Resource Management Review**, v.10, p.453-474, 2000.

HAIR, Jr.; BABIN, B., MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005

HARRIS, L.; COOPER-THOMAS, H.; SMITH, P.; SMOLLAN, R. Reclaiming the social in socialization: A practicebased understanding of newcomer adjustment. **Human Resource Development Quarterly**, p. 1–19, 2020.

HATMAKER, D. M.; PARK, H. H.; RETHEMEYER R. K. Learning the Ropes: Communities of Practice and Social Networks in the Public Sector. **International Public Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 395–419, 2011.

HATMAKER, D.; PARK, H. Who are all these people? Longitudinal changes in new employee social networks within a state agency. **American Review of Public Administration**, v. 44, p. 716-739, 2014.

HATMAKER, D. M. Bringing Networks In: a model of organizational socialization in the public sector. **Public Management Review**, v. 17, n. 8, p. 1146-1164, 2015.

HIGGINS, M. C.; KRAM K. E. Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264–288, 2015.

HAUETER, J. A.; MACAN, T. H.; WINTER, J. Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 1, p. 20–39, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

IBARRA, H. Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 422–447, 1992.

JONES, G. R. Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 464–474, 1983.

KJELDSSEN, A.; JACOBSEN, C. Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, p. 899-926, 2013.

KJELDSSEN, A. Dynamics of public service motivation: Attraction-selection and socialization in the production and regulation of social services. **Public Administration Review**, v. 74, p. 101-112, 2014.

KAMMEYER-MUELLER, J. D.; WANBERG, C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 779–794, 2003.

KAMMEYER-MUELLER, J. D.; WANBERG, C.; RUBENSTEIN, A.; SONG, Z. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. **Academy of Management Journal**, v. 56, p. 1104–1124, 2013.

KIM, T.; CABLE, D. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, p. 232-241, 2003.

KIM, T.; CABLE, D.; KIM S. Socialization Tactics, Employee Proactivity, And Person-Organization Fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 232–241, 2005.

KIM, S.; VANDENABEELE, W.; WRIGHT, B.; ANDERSEN, L.; CERASE, F.; CHRISTENSEN, R.; DE VIVO, P. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, p. 79-102, 2013.

KLEEF, D. V.; STEEN, T.; SCHOTT, C. Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary Inspectors. **Public Administration**, v. 97, p. 81–96, 2017.

KLEIN, H. J.; HEUSER, A. E. The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 27, p. 279–336, 2008.

KORTE, R.; LIN, S. Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. **Human Relations**, v. 66, p. 407–428, 2013.

KORTE, R.; BRUNHAVER, S.; SHEPPARD, S. (Mis)interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, p. 185–208, 2015.

KORTE, R.; BRUNHAVER, S.; ZEHR, S. M. The socialization of STEM professionals into STEM careers: A study of newly hired engineers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 21, p. 92–113, 2019.

LIMA NETO, J. A. de. **Planos de demissão incentivada/voluntária: influência ou não dos fatores ofertados sobre a decisão de adesão por empregados de empresas públicas federais**. 2019. 114f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**, v. 22, p. 28-51, 1999.

LOUIS, M. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering un familiar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 226-251, 1980.

MANATA, B. The Structural Effects of Team Density and Normative Standards on Team Member Performance. **Human Communication Research**, p. 1-25, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

Miller, V. D.; JABLIN F. M. “Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process.” **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 92–120, 1991.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 1, p. 58-69, jan-mar. 2005.

MORRISON, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 2, p. 173–183, 1993.

MORRISON, E. W. Newcomers’ Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1149–1160, 2002.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 3, p. 11-25, 1979.

MOYSON, S.; RAAPHORST, N.; GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. **The American Review of Public Administration**, v. 0, p. 1-18, 2017.

NEERGAARD, H.; ULHOI, J. P. Introduction: methodological variety in entrepreneurship. *In*: NEERGAARD, H.; ULHOI, J. P. (Org.). **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.

NIFADKAR, S. S.; BAUER, T. N. Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 1, p. 1–13, 2016.

OLIVEIRA, A. A. R. de et al. A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.

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

OSTROFF, C.; KOSLOWSKI S. W. J. Organizational Socialization As a Learning Process: The Role of Information Acquisition. **Personnel Psychology**, v. 42, p. 849–874, 1992.

PACHECO, T. T. O. **A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

PANTOJA, M. J et al. **Mapeamento de competências gerenciais para o setor público**. Brasília: MPDFT, 2021.

PARKER, S.; WILLIAMS, H. M.; TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 636-52, 2006.

PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PODOLNY, J. M.; BARON J. N. Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. **American Sociological Review**, v. 62, n. 5, p. 673–693, 1997.

REICHERS, A. E. An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 278–287, 1987.

REIO, T. G.; CALLAHAN, J. L. Affect, curiosity, and socialization-related learning: A path analysis of antecedents to job performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 19, p. 3–22, 2004.

RODRIGUES, A. L. Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. In: SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por Competência nas Instituições Públicas Brasileiras**. João Pessoa: UFPB, capítulo 14. 2021.

ROSA, M. V. F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. 107p.

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**, v. 51, p. 234–279, 1997.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. Making organizations more effective through organizational socialization. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 1, p. 261–280, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the Profession of Management. **Industrial Management Review**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1988.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 219-237, 2001.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 6, 2002.

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

SILVA, P. A. **A influência das gerações nos conflitos laborais no contexto da gestão pública, à luz da psicodinâmica do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

SONG, Z.; CHON, K.; DING, G.; GU, C. Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. **International Journal of Hospitality Management**, v. 46, p. 180-189, 2015.

SPUDEIT, D.; CUNHA, M. V. O processo de socialização na construção da identidade dos bibliotecários em Santa Catarina. **Em Questão**, v. 22, n. 3, p. 56-83, 2016

TAORMINA, R. J. The organizational socialization inventory. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 2, n. 3, p. 133–145, 1994.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

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

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior**, pp. 209–264. Greenwich, CT: JAI Press, 1979.

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

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WANBERG, C. R.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 3, p. 373-85, 2000.

WATERHOUSE, J.; FRENCH, E.; PUCHALA, N. The impact of socialisation on graduates' public service motivation: A mixed method study. **Australian Journal of Public Administration**, v. 73, p. 247-259, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

PARTE I

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
2. Dados sociodemográficos
 - a) Idade
 - b) Sexo
 - c) Estado Civil
 - d) Filhos:
 - e) Área de formação:
 - f) Tempo de cargo:
 - g) Exerce ou já exerceu função de gestão:
 - h) Experiência de trabalho anterior em que área:
 - i) Alguém da família atuava/atua no serviço público:

PARTE II

1. **Tópico guia: Formação e caracterização das redes sociais**
 - a) Como ocorreu a construção dos relacionamentos na instituição?
 - b) Como esses relacionamentos influenciaram a aquisição de informações, aprendizagens e adaptação à cultura da Instituição?
 - c) Além de redes de relacionamentos voltadas para o trabalho, você desenvolveu redes de amizade e/ou de apoio? Se sim, como essas redes se formaram e se organizaram?
 - d) Na formação de suas redes de relacionamentos você desenvolveu alguma rede/articulação com pessoas que atuaram como mentores, que te orientaram sobre os valores e cultura da organização e que tenham te ajudado no teu desenvolvimento de carreira (Ex.: Maior visibilidade na organização; ensinamentos sobre os valores organizacionais).
 - e) De maneira geral, como essas redes de relacionamento, se estruturam em termos tamanho, coesão, diversidade e status dos participantes na Instituição? Como essas redes foram se alterando ao longo do tempo?
2. **Tópico guia: Contribuição dos fatores individuais nas redes sociais**
 - a) Quais, entre as tuas características pessoais, influenciam a formação das tuas redes de relacionamento na Instituição?
 - b) Qual era motivação para atuar no serviço público antes de ingressar na Instituição? E como está essa motivação hoje? De que forma essa motivação influencia a construção de relacionamentos na Instituição?
 - c) No teu processo de adaptação, você procurou estabelecer relacionamentos informais com membros mais experientes, realizar atividades sociais, etc.? Se sim, de que forma isso aconteceu? Cite exemplos

- d) Você tinha algum conhecimento anterior sobre a Instituição ou o ambiente em que iria atuar? Conhecia alguém da Instituição antes de entrar nela? Se sim, de que forma isso influenciou a tua adaptação?

3. Tópico guia: Contribuição dos fatores e táticas organizacionais nas redes sociais

- a) A estrutura física da Instituição influenciou a sua conexão com os demais servidores, o desenvolvimento da confiança entre vocês e o acesso às informações?
- b) Como a cultura (valores, crenças básicas compartilhadas e suposições que orientam a Instituição) afeta o compartilhamento de informações e a construção de relacionamentos entre servidores mais experientes e os recém-chegados?
- c) Quais as táticas de socialização (sessões de orientação, treinamento em grupo, mentoria, PFORMS, entre outras) foram utilizadas pela Instituição? Em sua opinião, como estas táticas afetaram o desenvolvimento de relações entre os recém-chegados e os servidores mais experientes, gerentes e supervisores?
- d) Como você percebe que a Instituição estimula ações que potencializem a integração entre os servidores e na identificação social com a empresa? Como a Instituição influencia na sua aprendizagem?

4. Tópico guia: Ajustamento do servidor à instituição

- a) Quando você chegou na Instituição, como você avalia sua integração social com os demais colegas de trabalho? Isso mudou ao longo do tempo? De que forma?
- b) De que forma a interação em redes de relacionamento com mentores, chefes e colegas de trabalho influenciou seus conhecimentos em termos da clareza da função, domínio da tarefa e aquisição de informações? Resultado?
- c) Que relações você estabeleceria entre a construção de redes de relacionamento com colegas de trabalho e o desenvolvimento do senso de pertencimento e identificação com a Instituição? Resultado?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado(a) pela pesquisadora responsável desta pesquisa, Danielle Abreu de Andrade Vieira, como participante da pesquisa intitulada “Socialização organizacional: uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos

Essa pesquisa tem como objetivo compreender o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública. Espera-se, como benefício dessa pesquisa, que se alcance maior entendimento e produção científica sobre o tema.

Sua participação consiste em responder em torno de 16 perguntas de uma entrevista a fim de resgatar sua história como recém-chegado na instituição, como se desenvolveu sua rede social no ambiente de trabalho e seu processo de se tornar um membro da instituição. A entrevista deve ter duração aproximada de meia hora e será gravada para garantir a melhor análise dos dados.

Com o intuito de atenuar qualquer desconforto durante a entrevista, você tem a liberdade de aceitar ou não responder às perguntas, podendo se recusar a participar da entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para si.

As informações que serão fornecidas são confidenciais e quando divulgados os resultados do trabalho serão de forma global e anônima. A sua privacidade será mantida e os dados coletados serão utilizados apenas para esta etapa da pesquisa.

A qualquer momento o participante poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa pelos telefones/endereço abaixo indicados, assim como esclarecimentos de quaisquer dúvidas por estes mesmos contatos.

Pesquisadora responsável: Danielle Abreu de Andrade Vieira
Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Endereço: Avenida da Universidade, 2481
Telefone para contato: 85-999990080
E-mail para contato: danielle.abreu@sefin.fortaleza.ce.gov.br

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Eu, _____,

abaixo assinado, concordo em participar de livre espontânea vontade dessa pesquisa. Declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após a leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. A pesquisadora me informou dos procedimentos da pesquisa bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____ / ____ / ____

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora responsável: _____