

PANORAMA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UMA REVISÃO DE ESCOPO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-272>

Data de submissão: 18/04/2025

Data de publicação: 18/05/2025

Fernanda Crocetta Schraiber

Doutoranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (UFSC), servidora do IFPR
Contato: fernanda.schraiber@ifpr.edu.br

Ana Maria Ana Maria Benciveni Franzoni

Doutora e professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (UFSC)
Contato: afranzoni@gmail.com

Christine Benciveni Franzoni

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)
Contato: chistinefranzoni@gmail.com

Heriberto Alzerino Flores

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)
Contato: heribertofsc@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma revisão de escopo que teve como objetivo mapear a produção científica sobre o processo de socialização organizacional em instituições públicas, com ênfase na forma como o conhecimento é compartilhado com servidores recém-ingressos. A revisão foi conduzida com base no protocolo PRISMA, abrangendo estudos publicados entre 2012 e 2022 nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Dimensions*. Foram incluídos 15 artigos que atenderam aos critérios de elegibilidade, permitindo identificar cinco principais subáreas associadas à Socialização Organizacional: definições conceituais, benefícios, aprendizagem organizacional, desafios e estratégias de integração. Os resultados apontam que, embora a literatura internacional sobre o tema esteja relativamente consolidada, no Brasil ainda há escassez de estudos, especialmente no âmbito da administração pública. Como recomendação, sugere-se o aprofundamento de pesquisas que articulem Socialização Organizacional, rotatividade, comprometimento institucional e práticas de gestão do conhecimento no setor público.

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Recém-ingressos. Instituições públicas. Gestão de Pessoas. Compartilhamento do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

A integração de um indivíduo a uma organização — seja no momento de ingresso ou diante de uma nova atribuição — exige que ele seja inserido na cultura institucional, compreendendo os valores, costumes, crenças e propósitos que orientam o funcionamento da organização. Esse processo é conhecido como Socialização Organizacional (SO), entendido como um fenômeno contínuo que pode iniciar-se antes mesmo do efetivo ingresso do colaborador e que se renova a cada mudança de função ou ambiente (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018; TOMAZZONI et al., 2016). Para Schein (2009), a SO representa um reflexo direto da cultura organizacional, sendo o principal mecanismo de transmissão dos pressupostos fundamentais que sustentam a identidade institucional.

Com base em uma revisão da literatura, Borges e Albuquerque (2014) identificaram quatro abordagens que caracterizam a evolução conceitual da SO: as táticas organizacionais, a abordagem desenvolvimentista, a abordagem dos conteúdos e da informação e as tendências integradoras. A primeira diz respeito às estratégias adotadas pelas organizações para facilitar o processo de inserção dos novos membros. A abordagem desenvolvimentista enfatiza as fases sequenciais do processo de socialização. Já a abordagem dos conteúdos e da informação centra-se nos processos cognitivos necessários para a aprendizagem organizacional e para que o indivíduo se sinta adaptado e pertencente ao novo papel. Por fim, as tendências integradoras articulam os enfoques anteriores, com ênfase no contexto organizacional em que a socialização ocorre (BORGES et al., 2010; ANDRADE et al., 2012).

Diversos autores associam a Socialização Organizacional a um processo de aprendizagem. Correia e Montezano (2019, p. 106), por exemplo, definem a SO como “um processo de aprendizagem das competências necessárias e adaptação do servidor no novo ambiente de trabalho, a fim de executar as atribuições propostas pelo cargo”. Embora próximos, os conceitos não são sinônimos: a aprendizagem é um processo mais amplo, pois “enquanto toda socialização supõe a intervenção de certos mecanismos de aprendizagem, nem toda aprendizagem tem como foco a integração organizacional” (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018, p. 377). Ainda que nem sempre formalizada, a Socialização Organizacional envolve, necessariamente, algum nível de ensino e aprendizado (SCHEIN, 2009).

Nesse processo, práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) — como treinamentos, mentorias, visitas a diferentes setores e *storytelling* — são frequentemente utilizadas, mesmo que de forma não sistematizada. Tais práticas têm valor estratégico, pois favorecem o Compartilhamento do Conhecimento no ambiente de trabalho, promovendo a integração e reforçando a Socialização Organizacional (SILVA; ODELIUS, 2019).

Diante disso, com o objetivo de mapear a produção científica sobre a temática da Socialização Organizacional em instituições públicas e compreender de que modo o conhecimento é compartilhado com os servidores recém-ingressos durante essa etapa, optou-se pela realização de uma revisão de escopo.

2 METODOLOGIA

Esta revisão de escopo seguiu uma abordagem sistemática com o objetivo de mapear estudos que abordam o processo de Socialização Organizacional (SO) de servidores públicos no momento de ingresso nas instituições. Também foram incluídos estudos que relacionam a SO à Gestão do Conhecimento (GC), conforme a estratégia de busca previamente definida. A seleção considerou artigos publicados entre janeiro de 2012 e dezembro de 2022, sem restrição quanto ao idioma.

Foram incluídos nesta revisão artigos completos que tratassesem do processo de socialização de servidores públicos, bem como estudos que discutissem a interface entre SO e GC no contexto do setor público. Foram excluídos artigos que abordavam a socialização de estudantes, docentes no exercício da docência em sala de aula, imigrantes em processos de adaptação cultural, literatura cinzenta e estudos publicados antes de 2012.

As bases de dados selecionadas para a busca foram Scopus, Web of Science e Dimensions. As buscas foram realizadas de forma simultânea em janeiro de 2023. Em cada base, aplicou-se uma estratégia de busca específica, utilizando operadores booleanos e descritores alinhados ao objetivo da pesquisa.

Na Scopus, utilizou-se o seguinte *string* de busca no campo:

TITLE-ABS-KEY ((“organizational socialization” OR “organizational adaptation” OR “newcomers” OR “organizational integration”) AND (“public administration” OR “public organization” OR “public management” OR “public server” OR “government employee”))

Na base **Dimensions**, foram utilizados os mesmos descritores, aplicados ao campo “Title and abstract”, em duas versões linguísticas:

Em inglês:

(“organizational socialization” OR “organizational adaptation” OR “newcomers” OR “organizational integration”) AND (“public administration” OR “public organization” OR “public management” OR “public server” OR “government employee”)

Em português:

(“socialização organizacional” OR “adaptação organizacional” OR “recém-ingressos” OR “integração organizacional” OR “novatos”) AND (“administração pública” OR “organização

"pública" OR "gestão pública" OR "servidores públicos" OR "funcionário público" OR "instituição pública")

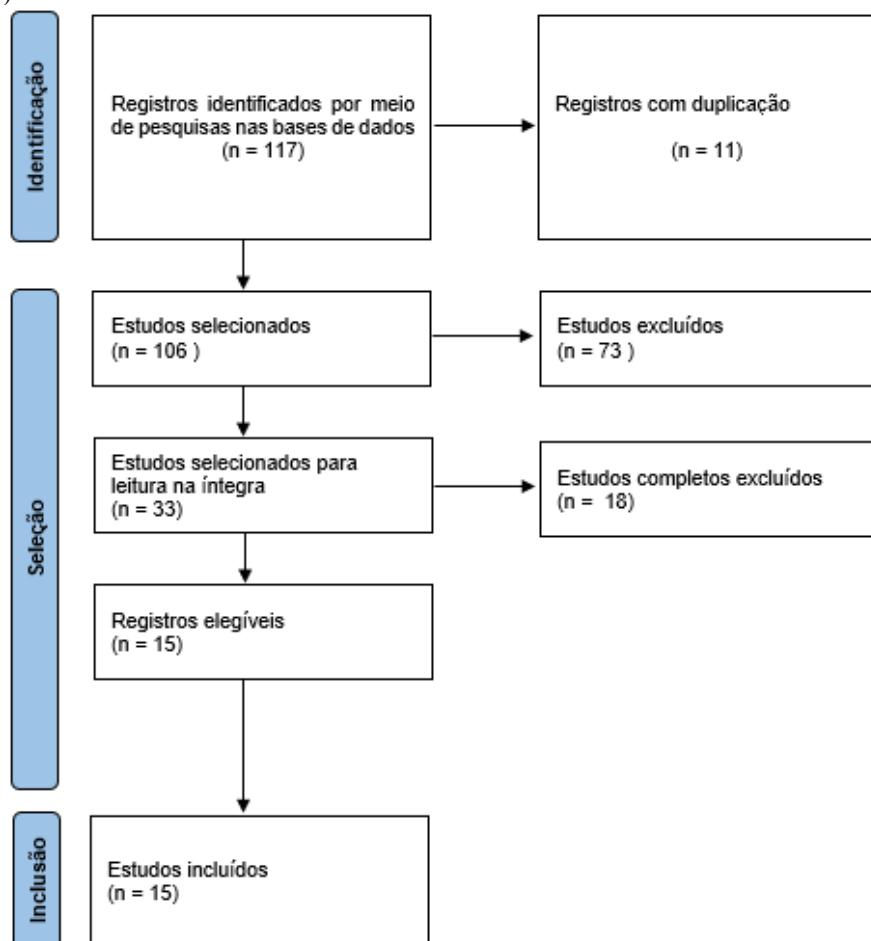
Na Web of Science, a estratégia utilizada foi:

(*TS*=("organizational socialization" OR "organizational adaptation" OR "newcomers" OR "organizational integration")) AND *TS*=("public administration" OR "public organization" OR "public management" OR "public server" OR government employee")

Os resultados foram exportados para o software Mendeley para organização e remoção de duplicatas. Posteriormente, os dados foram importados para a plataforma Rayyan, onde dois revisores independentes realizaram a triagem e seleção dos estudos com base nos critérios de elegibilidade definidos, garantindo a confiabilidade, reproduzibilidade e transparência do processo.

O fluxo completo da seleção, triagem e inclusão dos estudos foi documentado por meio de um diagrama PRISMA, apresentado na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma da seleção dos estudos adaptado do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023), conforme adaptação do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)

O processo de extração de dados foi realizado de forma duplicada por dois revisores, de maneira independente, por meio do preenchimento de um formulário padronizado. Esse formulário contemplou os seguintes elementos: autores, ano de publicação, periódico, título do estudo, objetivo, população investigada, método utilizado, práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento identificadas, principais resultados e conclusões, além de outras informações consideradas relevantes à pesquisa.

A extração foi orientada pelo acrônimo PCC (População, Conceito e Contexto), conforme recomendado para revisões de escopo. Assim, além da população-alvo (servidores públicos recém-ingressos), foram analisadas as práticas e ferramentas associadas ao Compartilhamento do Conhecimento, bem como o contexto organizacional em que essas práticas estavam inseridas. Essa abordagem possibilitou uma compreensão abrangente da integração entre Socialização Organizacional e Gestão do Conhecimento no setor público.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao todo, foram identificados 117 registros nas bases de dados consultadas, a partir da aplicação dos descritores e operadores booleanos previamente definidos. Destes, 11 registros foram eliminados por duplicidade, resultando em 106 estudos únicos para triagem.

Na etapa de leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram selecionados 33 artigos para leitura na íntegra. Após essa etapa, com base nos critérios de elegibilidade estabelecidos, 15 estudos foram considerados relevantes e incluídos nesta revisão de escopo.

O Quadro 1 apresenta os estudos selecionados, detalhando as principais informações extraídas, tais como título, autores, ano de publicação e periódico publicado.

Quadro 1 – Relação de Artigos incluídos

	Título	Autores	Ano	Periódico
1	Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional	Gean Carlos Tomazzoni; Vânia Medianeira Flores Costa; Andressa Schaurich dos Santos; Daiane Lanes de Souza	2016	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
2	A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	Denise Genari; Camila Vanessa Dobrovolski Ibrahim; Gibran Fernando Ibrahim;	2017	HOLOS
3	Socialização Organizacional no Setor Público: Ações e percepções de novatos e experientes	Diogo Reatto; Janette Brunstein	2020	Rev. Adm. UFSM
4	Resiliência e socialização entre servidores públicos: um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Thiago Fernandes; Alex Dias Curvo; Rosa Almeida Freitas Albuquerque	2019	Res., Soc. Dev

5	What kind of reflection do we need in public management?	Monika Knassmuller; Renate E. Meyer	2013	Teaching Public Administration
6	How Do Socially Distinctive Newcomers Fare? Evidence from a Field Experiment	Simon Calmar Andersen; Donald P. Moynihan	2018	Public Administration Review
7	Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses	Virgínia Donizete de Carvalho; Lívia de Oliveira Borges; Arne Vikan	2012	Revista Eletrônica de Administração
8	The Impact of Socialisation on Graduates' Public Service Motivation – a Mixed Method Study	Jennifer Waterhouse; Erica French e Naomi Puchala	2014	Australian Journal of Public Administration
9	Factors Affecting Knowledge Transfer in Public Organization Employees	Zahidul Islam; Ikramul Hasan & Mohammad Habibur Rahman	2015	Asian Social Science
10	The Pathways That Make New Public Employees Committed: A Dual-Process Model Triggered by Newcomer Learning	Filipe Sobral, Liliane Furtado, Gazi Islam	2017	Journal of Public Administration Research And Theory
11	Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors	Daphne Van Kleef; Trui Steen; Carina Schott	2017	Public Administration
12	Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai	Mohammad Habibur Rahman; Immanuel Azaad Moonesar; Md Munir Hossain; Md Zahidul Islam	2018	Journal of Public Affairs
13	Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research	Stéphane Moyson, Nadine Raaphorst, Sandra Groeneveld, and Steven Van de Walle	2017	American Review of Public Administration
14	Identity focused adaptation of newcomers in organizations: resource for personnel management	Natalia Ivanova; Anna Klimova	2021	DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting
15	Exploring Public Service Value Through Organizational Socialization: Focusing on Human Resource Management and Full-Range Leadership	WANG, T A E K Y U	2019	Korean Public Management Review

Fonte: elaborado pelas autoras, 2023.

Dos 15 artigos incluídos nesta revisão de escopo, cinco foram publicados em língua portuguesa, todos em periódicos brasileiros. Esse dado reforça a observação de Carvalho, Borges e Vikan (2012), ao apontarem que, na literatura internacional, as discussões sobre o processo de Socialização Organizacional (SO) são mais consolidadas e vêm sendo desenvolvidas há mais tempo. No entanto, a produção acadêmica nacional sobre o tema ainda é incipiente, com número reduzido de publicações específicas.

No que se refere à distribuição temporal, observa-se que 66,66% dos estudos foram publicados a partir de 2017, conforme ilustrado na Figura 2. Esse recorte temporal indica um crescimento recente do interesse acadêmico pelo tema, especialmente no âmbito da administração pública. Para Tomazzoni

et al. (2016), compreender os processos de socialização nas organizações públicas é fundamental para aprimorar práticas de gestão de pessoas, contribuindo para um modelo de administração pública mais moderno, eficiente e orientado à aprendizagem institucional.

Figura 2 – Porcentagem de publicação de 2012 a 2022



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

A análise metodológica dos estudos revela uma predominância da abordagem quantitativa, adotada em 8 dos 15 artigos (53,33%). Nesses casos, o instrumento mais utilizado foi o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), aplicado por meio de questionários estruturados com o objetivo de mensurar variáveis associadas à adaptação de novos servidores às suas instituições. A abordagem qualitativa foi identificada em 4 estudos, enquanto 3 artigos adotaram uma abordagem mista, integrando técnicas quantitativas e qualitativas para aprofundar a análise dos dados.

A análise das palavras-chave dos estudos selecionados evidencia a natureza multidimensional da temática da Socialização Organizacional. Os termos mais recorrentes incluem: servidores públicos, gestão de pessoas, contexto cultural, comportamento, motivação, educação e transferência de conhecimento. Essa diversidade de termos indica que a SO é um fenômeno transversal, fortemente conectado a áreas como comportamento organizacional, gestão pública e aprendizagem organizacional, além de reforçar a sua importância estratégica no processo de integração e desenvolvimento de pessoas no setor público.

Figura 3 – Nuvem de palavras da análise das palavras-chaves dos estudos selecionados



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

A Figura 3 apresenta uma nuvem de palavras construída a partir da frequência dos termos encontrados nas palavras-chave dos estudos selecionados. Como pode ser observado, o termo mais recorrente foi "*organizational socialization*" (socialização organizacional), seguido por "*public servants*" (servidores públicos), "*public sector*" (setor público), "*public service motivation*" (motivação no serviço público) e "*cultural context*" (contexto cultural). A predominância desses termos reforça o caráter multidimensional da Socialização Organizacional e sua forte vinculação aos temas da gestão pública, cultura institucional e comportamento organizacional.

Além disso, os resultados desta revisão permitiram identificar cinco subáreas temáticas recorrentes nas pesquisas sobre socialização organizacional:

1. Definições conceituais da Socialização Organizacional;
2. Benefícios associados à socialização eficaz;
3. Relações com a aprendizagem organizacional;
4. Desafios enfrentados no processo de socialização;
5. Estratégias e práticas adotadas pelas instituições.

As diferentes definições de Socialização Organizacional identificadas nos estudos analisados estão sistematizadas no Quadro 2, contribuindo para o mapeamento conceitual do campo e para a compreensão das diferentes perspectivas teóricas adotadas na literatura.

Quadro 2 – Definições de Socialização Organizacional

Autor	Definição
Ashford <i>et al.</i> (2007)	“Várias abordagens usam o conceito de socialização organizacional para descrever os processos de adaptação associados ao pessoal, que se caracteriza pela assimilação dos valores da organização, características comportamentais, atitudes e outros aspectos da aceitação de uma pessoa de seu status na organização e percepção de si mesmo como um membro pleno de um novo grupo”
Ashforth, Sluss e Harrison (2007); Bauer <i>et al.</i> (2007)	“A socialização organizacional é o processo pelo qual os recém-chegados adquirem as atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para participar como membros plenos da organização”
Ashtof, Sluss e Saks (2007)	“Um conjunto de fatores ligados ao trabalho, os quais são importantes para o processo de aprendizado do indivíduo para que ele possa se tornar um membro ativo e se sentir confortável no ambiente de trabalho”
Haueter, Macan e Winter (2003)	“Ser socializado significa ter conhecimento sobre a organização, grupos de trabalho e tarefas e compreender os comportamentos apropriados relacionados ao papel”
Kleef; Steen; Schott (2017)	“A socialização organizacional não é apenas um processo cognitivo, mas também emocional. Sentir-se apoiado pela própria organização parece muito importante no processo de socialização organizacional, pois parece influenciar a disposição dos funcionários de se afiliar e aderir à mensagem organizacional”
Louis (1980); Ostroff & Kozlowski (1992)	“A socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo, inserido em um novo contexto organizacional, interpreta, aprende e internaliza valores, habilidades, comportamentos esperados e o conhecimento social para assumir um papel na organização ou para agir efetivamente como seu membro”
Louis (1980); Wang (2019)	No passado, a socialização organizacional focava em “aprender (aprender as cordas)”, mas o conceito atual de socialização organizacional enfatiza o aspecto do processo de aprendizagem detalhada e define a socialização organizacional como “indivíduos participam como membros de uma organização e entendem seus papéis”. É definido como o processo de aquisição de valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social que são comparáveis aos de uma pessoa
Moyson <i>et al.</i> (2017)	“A socialização organizacional deve ser explorada empiricamente como um processo de adaptação mútua entre organizações públicas e recém-chegadas em que os resultados da socialização podem resultar de influências organizacionais, bem como de atitudes e comportamentos individuais”
Reichers (1987)	“A socialização ocorre e pode, portanto, ser compreendida a partir de três perspectivas – (1) como o novo funcionário ajusta seu próprio comportamento e ideias para se adequar à organização, (2) quais ações o empregador toma para ajustar e moldar o novo funcionário e (3) a interação entre empregado e empregador”
Tomazzoni; Costa; Santos; Souza (2016)	“A socialização é um fenômeno contínuo que perpassa vários momentos e esfera da vida das pessoas. Assim como ocorre quando um indivíduo se insere como membro de uma sociedade, o colaborador ao ingressar na organização precisa se socializar, adquirindo o conhecimento social e as habilidades necessárias para assumir seu papel no trabalho.”
Van Maanen e Schein (1979); Fisher (1986)	“A socialização organizacional é um processo bidirecional onde as ações de um novo funcionário o ajudam a adquirir as atitudes e comportamentos necessários para se adaptar ao seu papel na organização e as ações da organização (táticas de socialização) moldam o novo funcionário para atender às suas necessidades”
Van Maanen & Schein (1979)	“A socialização organizacional, por sua vez, refere-se ao processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimentos sociais e habilidades necessárias para assumir um determinado papel no ou tornar-se seu membro efetivo”
Wheeler (1966)	“A socialização organizacional refere-se ao processo no qual uma pessoa adquire e compartilha seus conhecimentos, habilidades e disposições que o tornam um membro capaz da organização”

Zanelli & Silva (2008)

“O processo de socialização estabelece quais mecanismos serão adotados para influenciar o comportamento dos recém-chegados à empresa, enfocando a adoção dos valores e propósitos organizacionais, com a finalidade de adaptar os novos profissionais à realidade social da corporação”

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa de revisão (2023)

Os achados desta revisão reforçam que o processo de Socialização Organizacional é fundamental tanto para as organizações quanto para os colaboradores recém-ingressos, uma vez que possibilita o alinhamento de expectativas individuais aos objetivos institucionais, promovendo a adaptação mútua entre servidor e organização. Quando os colaboradores compreendem com clareza o seu papel, responsabilidades e cultura organizacional, tende-se a observar uma melhora significativa no seu desempenho. Para que isso ocorra, contudo, é indispensável que as informações e conhecimentos sejam adequadamente compartilhados.

Todos os estudos analisados apontam benefícios associados a uma SO eficaz, tais como aumento da satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional, melhora no desempenho individual e redução da rotatividade. No contexto da administração pública, Sobral, Furtado e Islam (2017) destacam que a socialização contribui para o fortalecimento do senso de serviço público, facilitando o acesso a informações, recursos e suporte institucional. Além disso, Knassmuller e Meyer (2013) evidenciam que novos servidores, ao não estarem ainda imersos na rotina organizacional, têm maior capacidade de identificar falhas e ineficiências que podem passar despercebidas pelos membros mais antigos, tornando-se agentes potenciais de inovação.

A aprendizagem organizacional também se mostra como um eixo central da SO. O processo de assimilação de valores, objetivos e cultura institucional é continuamente destacado nos estudos. Reatto e Brunstein (2020, p. 1315) afirmam que “a aprendizagem do trabalho pelos recém-chegados está no coração de qualquer processo de socialização organizacional”. Para esses autores, um ambiente seguro e de confiança é essencial para estimular comportamentos proativos por parte dos novos colaboradores, como a busca por informações, a construção de redes de relacionamento e a autogestão do processo de integração.

Por outro lado, os desafios da Socialização Organizacional também são recorrentes. Andersen e Moynihan (2018) alertam para o risco da exclusão dos recém-ingressos e defendem que estes devem ser percebidos como oportunidades de reflexão e inovação. Já Carvalho, Borges e Vikan (2012) apontam que processos ineficazes de SO podem resultar em elevada rotatividade, sendo a discrepancia entre expectativas e realidade e a dificuldade de integração os principais motivos de evasão. Ivanova e Klimova (2021, p. 96) reforçam:

Os principais motivos de saída para um recém-chegado: a discrepância entre a realidade e as expectativas e a dificuldade de integração em uma nova organização. Ajudar um funcionário a se integrar com sucesso em uma nova organização é a tarefa mais importante da gestão de pessoal (IVANOVA; KLIMOVA, 2021, p.96)

Para mitigar esses desafios, diversas estratégias formais e informais têm sido implementadas pelas organizações. Kleef, Steen e Schott (2017) observaram que práticas formais, como capacitações, criam espaços para a socialização informal, promovendo comportamentos proativos, como a busca por *feedbacks* e a formação de redes de relacionamento. Já Genari, Ibrahim C. e Ibrahim G. (2017) destacam a importância das interações informais, especialmente com colegas e lideranças, bem como a implementação de programas de tutoria, os quais podem facilitar o acesso a recursos, apoio e informações críticas ao desempenho das funções:

O tutor poderia realizar o acompanhamento do desenvolvimento inicial das atividades do novo servidor, auxiliando-o com recursos, informações, apoio e ferramentas necessárias para que o profissional tenha condições de exercer suas atribuições com segurança e responsabilidade” (GENARI; IBRAHIM C.; IBRAHIM G., 2017, p. 325).

Nesse contexto, a chefia imediata também assume papel estratégico na SO, ao apresentar a cultura institucional, a missão, os valores e as estruturas organizacionais ao novo servidor. Essa aproximação inicial contribui para a criação de vínculos de pertencimento e para o reconhecimento de lideranças como modelos a serem seguidos (REATTO; BRUNSTEIN, 2020).

Muitas dessas estratégias, formais ou informais, configuram práticas de Compartilhamento do Conhecimento. Treinamentos, mentorias, tutoria e capacitações representam formas de transmissão de conhecimento essencial aos recém-ingressos. Rahman *et al.* (2018) destacam que a cultura organizacional é o principal fator influenciador da gestão e da eficácia do compartilhamento do conhecimento:

No geral, os resultados deste estudo ressaltam a importância de as organizações públicas levarem em consideração a cultura organizacional e a socialização para garantir a transferência de conhecimento e sugerem fortemente uma abordagem proativa para incentivar a participação dos funcionários nesse empreendimento. Para utilizar os resultados gerados por esta pesquisa, pode-se sugerir que as organizações públicas criem uma cultura de apoio e promovam um ambiente de socialização como condições para a transferência de conhecimento (RAHMAN ET AL., 2018, p. 10)

Além disso, Ivanova e Klimova (2021) argumentam que o processo de adaptação torna-se mais eficaz quando a organização adota práticas como *feedbacks* regulares, orientação por mentores e a disponibilização de informações claras sobre normas, regras, valores e tarefas. Eles também destacam a relevância dos vínculos interpessoais na construção de uma identidade organizacional compartilhada. “A medida em que os membros dentro do ambiente organizacional se socializam uns com os outros é

um dos determinantes importantes do processo de compartilhamento de conhecimento” (RAHMAN *et al.*, 2018, p. 10).

Portanto, a interdependência entre Socialização Organizacional e Compartilhamento do Conhecimento é evidente. A SO depende do Compartilhamento do Conhecimento para transmitir aos recém-ingressos os saberes necessários à execução de suas funções. Por sua vez, o esse processo de compartilhamento é potencializado pela SO, pois esta fomenta a interação, a confiança, a motivação e o comprometimento — condições fundamentais para que o conhecimento circule e se transforme em ativo institucional.

4 CONCLUSÕES

Com o objetivo de mapear a temática da Socialização Organizacional (SO) em instituições públicas e identificar como o conhecimento é compartilhado com os servidores recém-ingressos durante esse processo, esta pesquisa realizou uma revisão de escopo fundamentada no protocolo PRISMA. A análise permitiu compreender o estado atual da produção científica sobre o tema e identificar lacunas relevantes na literatura, especialmente no contexto da administração pública.

Os estudos analisados indicam que a SO, enquanto processo multifacetado, está comumente associada a cinco subáreas principais: (i) definições conceituais da socialização organizacional, (ii) benefícios decorrentes de uma socialização eficaz, (iii) relação com a aprendizagem organizacional, (iv) desafios enfrentados durante o processo e (v) estratégias utilizadas pelas organizações para promover a integração dos novos colaboradores.

Embora o número de publicações internacionais sobre o tema seja significativo, a produção científica nacional — sobretudo aquela voltada à administração pública — ainda é incipiente e recente. Essa lacuna aponta para a necessidade de aprofundamento teórico e empírico no campo, especialmente considerando as especificidades das organizações públicas brasileiras.

Como contribuição para o avanço das pesquisas na área, recomenda-se que estudos futuros investiguem de forma mais aprofundada as relações entre Socialização Organizacional e rotatividade de servidores, bem como os impactos da SO sobre o Compartilhamento do Conhecimento e o comprometimento organizacional. Explorar essas interfaces pode fornecer subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento da cultura organizacional no setor público.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Simon Calmar; MOYNIHAN, Donald P.. How Do Socially Distinctive Newcomers Fare? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, v. 78, n. 6, p. 874-882, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12957>

ANDRADE, Diego César Terra de; OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza; CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; PAIVA, Kely César Martins de. 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. DOI:<http://dx.doi.org/10.5892/ruvrv.2012.102.239250>

BORGES, Livia de Oliveira.; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt [org]. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Ebook. Porto Alegre: Artmed, p. 351-384, 2014.

BORGES, Livia de Oliveira; CRISTO E SILVA, Fábio Henrique Vieira; MELO, Simone Lopes de; OLIVEIRA, Alessandra Silva de. Reconstrução e validação de um Inventário de Socialização Organizacional. *Rev. Adm. Mackenzie*, v. 11, n.4, p. 4-37. São Paulo, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000400002.

CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; PAIVA, Kely César Martins de. Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. *Rev. Unincor*, v. 10, n.2, p. 239-250, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/653>

CARVALHO, Virginia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; VIKAN, Arne. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* v. 18, n. 2, p. 339–371, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1413-23112012000200003>

CORREIA, Adriana da Silva; MONTEZANO, Lana. Socialização organizacional em Campus de Instituto Federal. *Rev. Gestão em Análise*, v. 8, n.1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unicchristus.edu.br/gestao/article/download/1974/851>

GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. 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. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>.

IVANOVA, Natalia; KLIMOVA, Anna. Identity focused adaptation of newcomers in organizations: resource for personnel management. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, v. 6, n. 1, p. 89-97, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17818/diem/2021/1.9>

KLEEF, Daphne Van; STEEN, Trui; SCHOTT, Carina. Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors. *Public Administration*, v. 97, n. 1, p. 81-96, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12375>

KNASSMULLER, Monika; MEYER, Renata E.. What kind of reflection do we need in public management? *Teaching Public Administration*, v. 31, n. 1, p. 81–95, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739413479199>

OLIVEIRA, Daniel Martins de; LOUREIRO, Thiago José Azevedo de. Socialização Organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do Campus Nova Cruz. *Rev. Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, v. 1, n. 1, p. 374-393, 2018. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7563>

RAHMAN, Mohammad Habibur; MOONESAR, Immanuel Azaad; HOSSAIN, Md Munir; Islam, Md Zahidul. Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, v. 18, n. 1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.1696>

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. Socialização organizacional no setor público: ações e percepções de novatos e experientes. *Revista de Administração da UFSM*, v. 13, p. 1314–1331, 2020. doi:10.5902/1983465929600

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

SILVA, Fabio Ferreira; ODELIUS, Catarina Cecília. Adaptation and validation of the Organizational Learning Mechanism Scale (OLMS). *Rev. Gestão & Produção*, v. 26, n. 3, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300217.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane; ISLAM, Gazi. The pathways that make new public employees committed: A dual-process model triggered by newcomer learning. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 27, n.4, p. 692–709, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mux007>

TOMAZZONI, Gean Carlos; COSTA, Vânia Medianeira Flores; SANTOS, Andressa Schaurich dos; SOUZA, Daiane, Lanes de. Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. *Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n.2, p. 80-92, 2016. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/download/11259/pdf>.