

## Contextualização da socialização organizacional em instituições públicas

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.003-064>

**Fernanda Crocetta Schraiber**

Mestre, atualmente doutoranda  
Instituição acadêmica: UFSC  
Vínculo: IFPR  
ORCID: 0000-0002-8653-8682

**Ana Maria Benciveni Franzoni**

Doutora  
Instituição acadêmica: UFSC  
ORCID: 0000-0002-8744-256X

---

### RESUMO

A pesquisa objetivou mapear a temática da socialização organizacional em instituições públicas e identificar como o conhecimento é compartilhado entre os servidores recém-ingressos nesta etapa. Para tanto fez-se o uso da revisão de escopo seguindo o protocolo PRISMA. Foram encontrados 117 registros nas bases de dados com os acrônimos pesquisados, dos quais 33 foram selecionados para leitura integral e 15 foram considerados elegíveis. Os resultados apontaram que os achados de socialização organização geralmente focam em 5 subáreas: definições da socialização organizacional, benefícios da socialização, desafios da socialização, aprendizagem organizacional e estratégias de socialização.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional, Recém-ingressos, Instituições públicas, Comportamento organizacional, Cultura organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

Assim que um indivíduo chega em uma organização ou quando é designado para uma nova atribuição, esta pessoa deve ser integrada a cultura da instituição para orientar-se quanto ao desempenho da função e conhecer os valores, costumes, crenças e propósitos da organização. Este processo é chamado de Socialização Organizacional (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018) e refere-se a um procedimento contínuo, que pode ter início antes mesmo do ingresso do colaborador à organização e ocorrer sempre que houver qualquer alteração em sua função (TOMAZZONI et al., 2016). Schein (2009) destaca a socialização organizacional como um reflexo da cultura organizacional.

Borges e Albuquerque (2014), após revisão da literatura sobre a socialização organizacional, evidenciam a evolução da Socialização Organizacional em 4 abordagens, que apesar de distintas, são integradas e complementares: táticas organizacionais, desenvolvimentista, dos conteúdos e da informação, e das tendências integradoras.

A abordagem das táticas organizacionais refere-se às diversas estratégias que visam facilitar o processo de socialização em uma organização. A abordagem desenvolvimentista tem foco na sequência das fases do processos de Socialização Organizacional. Já a abordagem dos conteúdos e da informação refere-se aos processos cognitivos essenciais para aprendizagem de um indivíduo relacionados aos conteúdos e informações sobre a organização e seus processos, de tal modo que ele se sinta adaptado e pertencente ao novo papel a ser desempenhado. Por fim, a abordagem das tendências integradoras associa os enfoques anteriores, contudo com o foco voltado ao processo de Socialização Organizacional em seu contexto (BORGES et al., 2010; ANDRADE et al., 2012).

Muitas definições de Socialização Organizacional estão relacionadas a um processo de aprendizagem (TOMAZZONI et al., 2016). Para Correia e Montezano (2019, p. 106), por exemplo, a Socialização Organizacional pode ser considerada “como processo de aprendizagem das competências necessárias e adaptação do servidor no novo ambiente de trabalho, a fim de executar as atribuições propostas pelo cargo”. Porém, a aprendizagem é um processo mais amplo que a socialização, pois “enquanto toda socialização supõe a intervenção de certos mecanismos de aprendizagem, nem toda aprendizagem o foco de análise é o sujeito individual” (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018, p. 377). Schein (2009) observa que, embora nem sempre explícito e formal, o processo de socialização de qualquer membro em uma organização está sempre relacionado a um processo de ensino.

Fato é que práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, incluindo mecanismos de aprendizagem, tais como programas de treinamentos, visitas a departamentos, mentorias, entre outras iniciativas, são comumente utilizados na Socialização Organizacional, embora nem sempre sejam explícitos e padronizados. A adoção dessas iniciativas pelos gestores de uma organização têm relevância estratégica, pois tende a favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional

que, por sua vez, facilita a integração e promove a Socialização Organizacional no ambiente de trabalho (SILVA; ODELIUS, 2019).

Assim, com o objetivo de mapear a temática da socialização organizacional em instituições públicas e identificar como o conhecimento é compartilhado entre os servidores recém-ingressos nesta etapa, optou-se por uma revisão de escopo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Em um momento em que as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e que se exige muito das pessoas que nela trabalham, o Comportamento Organizacional auxilia tanto gestores quanto colaboradores, pois trata-se de um campo de estudo que tem como objetivo principal compreender e prever o comportamento humano nas organizações (ROBBINS; JUDGE, 2014).

## **3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **3.1 METODOLOGIA**

Nesta revisão de escopo, foram incluídos todos os artigos completos que abordavam o processo de socialização organizacional de servidores públicos no momento do ingresso na instituição. Também foram incluídos artigos que abordavam a relação entre Socialização Organizacional e a Gestão do Conhecimento conforme a estratégia de busca definida na pesquisa. Ainda, foram considerados elegíveis para esta pesquisa os resultados encontrados no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2022. Além disso, não houve restrição de linguagem quanto aos documentos buscados.

Foram excluídos desta revisão artigos que abordavam a socialização de estudantes nos espaços públicos ou de professores no exercício da docência em sala de aula bem como de documentos encontrados sobre a socialização de imigrantes ao chegarem em um novo país. Também não foram incluídos artigos de literatura cinzenta e publicados anteriormente ao ano de 2011.

As bases de dados utilizadas para as buscas foram: Scopus, Web of Science e Dimensions. As buscas foram realizadas todas no mesmo dia no mês de janeiro de 2023. Na base de dados Scopus, foi utilizada a estratégia de busca booleana com as palavras-chaves, definidas por meio dos seguintes descritores:

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 de dados Dimensions, os mesmos descritores foram utilizados, selecionando a opção de resultados em “Title and abstract”, porém foram pesquisados os *strings* tanto na língua portuguesa quanto na língua inglesa:



("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")

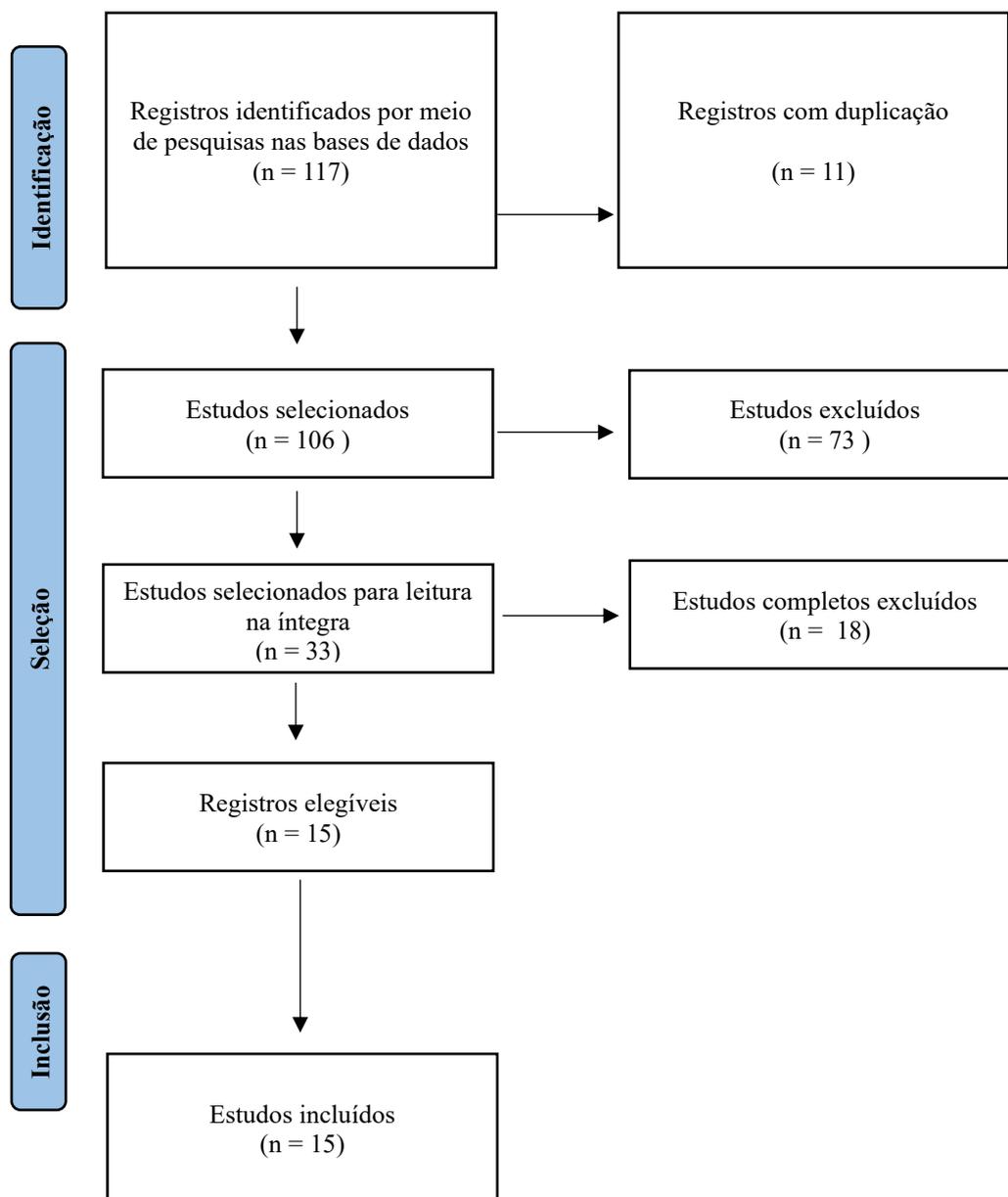
("socialização organizacional" OR "adaptação organizacional" OR "recém-ingressos" OR "integração organizacional" OR "novatos") AND ("administração pública" OR "organização pública" OR "gestão pública" OR "servidores públicos" OR "funcionário público" OR "instituição pública")

Por fim, na base de dados Web of Science, a estratégia de busca utilizada foi a seguinte:

(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 encontrados em cada base de dados foram exportados para o *software* Mendeley para auxiliar o gerenciamento das referências bibliográficas, inclusive eliminando resultados duplicados. Na sequência, os dados foram exportados para a plataforma Rayyan para o processo de seleção de estudos, em que dois revisores independentes selecionaram os estudos dentro dos critérios de elegibilidade para manter o grau de confiabilidade, repetibilidade e transparência da pesquisa. Os resultados de todo o processo, desde a triagem e seleção da pesquisa foram evidenciados por meio de um diagrama de fluxo PRISMA conforme 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 dos estudos foi realizado em duplicata, preenchendo um formulário que incluiu dados como: autores, ano de publicação, periódico, título, objetivo do estudo, população investigada, método utilizado, práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento encontradas no estudo, resultados e conclusões relevantes do estudo e informações adicionais relevantes à pesquisa. Esta revisão utilizou o acrônimo PCC, ou seja, também foram analisadas, além da população e das práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento, o contexto em que esses dados estão inseridos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao total foram identificados 117 registros nas bases de dados com os acrônimos pesquisados. Desses, 11 registros foram excluídos por serem duplicados. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves, 33 artigos foram selecionados para a leitura integral, dos quais 15 foram elegíveis e incluídos nesta revisão, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Relação de Artigos incluídos

	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
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

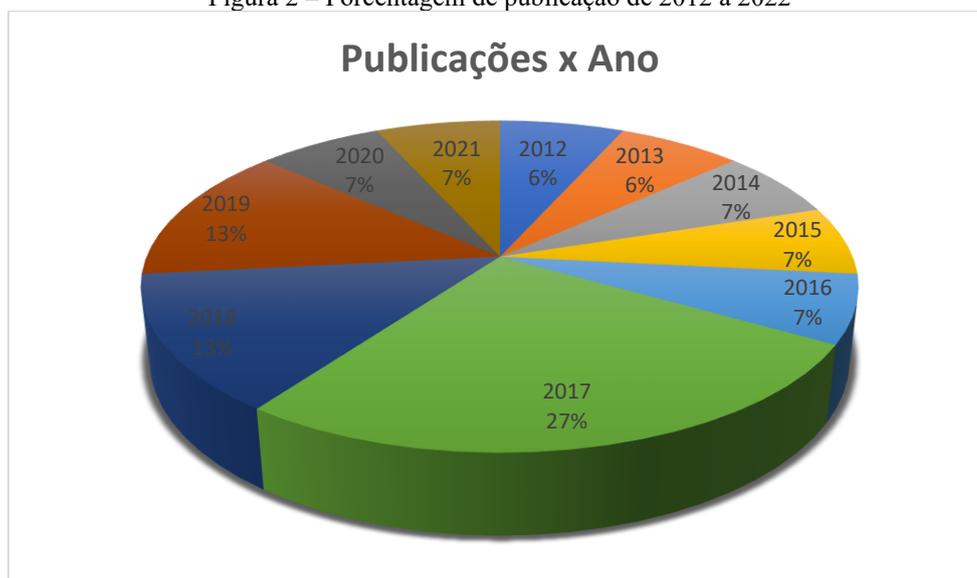
13	Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research	Stéphane Moyson, Nadine Raaphorst, Sandra Groeneveld, and Steven Van de Walle	2017	American Review of Public Administration
14	Identity focused adaptation of newcomers in organizations: 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 na revisão, 5 são escritos em língua portuguesa e foram publicados em periódicos brasileiros. Carvalho, Borges e Vikan (2012) observam que na literatura internacional, as discussões sobre o processo de socialização organizacional já acontecem há mais tempo e, conseqüentemente, estão mais desenvolvidas, porém ainda são poucos os trabalhos encontrados nas publicações nacionais.

Já com relação ao ano de publicação, 66,66% dos estudos foram publicados de 2017 em diante, conforme é possível observar na Figura 2. Ou seja, é um tema que vem ganhando destaque nos últimos anos na administração pública. Tomazzoni et al. (2016) consideram a importância deste assunto, pois compreender o processo de socialização na organização, tende a contribuir com o modelo de administração pública moderna.

Figura 2 – Porcentagem de publicação de 2012 a 2022



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

Os estudos encontrados são majoritariamente de abordagem quantitativa, com a utilização de questionários, como a exemplo do ISO (Inventário de Socialização Organizacional). Dos 15 artigos, 8

utilizaram esta abordagem, ou seja, 53,33% dos resultados encontrados. A abordagem qualitativa foi encontrada em 4 artigos e a abordagem mista em 3.

Analisando as palavras-chaves dos estudos selecionados, percebe-se que o tema socialização organizacional interage com termos como: servidores públicos, gestão de pessoas, contexto cultural, comportamento, motivação, educação, transferência de conhecimento.

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



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

A nuvem de palavras ilustrada na Figura 3 apresenta essas palavras na proporção em que foram encontradas na pesquisa de palavras-chaves. Como pode ser visto na imagem, a mais citada foi *organizational socialization* (socialização organizacional), seguida de *public servants* (servidores públicos), *public sector* (setor público), *public service motivation* (motivação no serviço público) e *cultural context* (contexto cultural).

Os resultados desta revisão apontaram que geralmente os estudos de socialização organizacional abordam 5 subáreas, quais sejam: definições da socialização organizacional, benefícios da socialização, aprendizagem organizacional, desafios da socialização e estratégias de socialização. As definições citadas nos textos desta revisão foram elencadas na Tabela 1.

Tabela 2 – Definições de Socialização Organizacional

Autor	Definição
Ashford et al. (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 et al. (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 et al. (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 Maanan 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)

Evidencia-se nos achados que o processo de socialização organizacional é importante tanto para as organizações quanto para os colaboradores que nelas ingressam, pois possibilita o alinhamento das expectativas do colaborador com os objetivos organizacionais, ajustando as necessidades de ambos. Por consequência, o colaborador tendo conhecimento do seu papel na organização, tende a melhorar seu desempenho. Para tanto, esse conhecimento precisa ser compartilhado.

Os benefícios consequentes de uma socialização organizacional eficaz são citados em todos os resultados da pesquisa. Desde a satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, desempenho do colaborador até o menor índice de rotatividade podem estar relacionados ao processo de socialização organizacional. Sobral, Furtado e Islam (2017) evidenciam que na administração pública, o senso de serviço público pode ser mais ágil com a socialização, além do acesso às informações, suporte e recursos serem facilitados. Ademais, Knassmuller e Meyer (2013) afirmam que a socialização organizacional também pode gerar inovação e melhorias nos processos, uma vez que os servidores que chegam na organização e não têm os procedimentos ainda como certos, podem identificar ineficiências antes não observadas por quem já estava lá.



A aprendizagem é outro tema comumente abordado nos artigos de socialização organizacional. O processo de aprender sobre os valores, objetivos e cultura da organização aparece como um dos enfoques da Socialização Organizacional. Reatto e Brunstein (2020, p. 1315), enfatizam que “a aprendizagem do trabalho pelos recém-chegados está no coração de qualquer processo de socialização organizacional”. Os autores analisam a importância de um ambiente de trabalho seguro e que transmita confiança ao recém-ingresso, pois isso facilita o comportamento proativo do novo colaborador em buscar as informações que precisa, estabelecer relações com os colegas e ditar seu ritmo no processo de aprendizagem.

Com relação aos desafios do processo de socialização organizacional, Andersen e Moynihan (2018) alertam sobre a provocação de não se excluir os profissionais que chegam na instituição e passar a vê-los como uma oportunidade para reflexão e inovação no ambiente de trabalho. Carvalho, Borges e Vikan (2012) também observam que um processo ineficaz de socialização organizacional pode resultar em uma maior rotatividade de servidores.

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)

Assim, para auxiliar neste processo de integração e adaptação, as organizações se utilizam de estratégias, que podem ser formais ou informais. Kleef, Steen e Schott (2017, p. 92) observaram em suas pesquisas que as “práticas formais podem ajudar a criar momentos de socialização informal, pois facilitam comportamentos proativos dos funcionários, como construção de redes e busca de informações e feedback.”

Como ações formais, atividades relacionadas à capacitação do profissional podem aumentar a satisfação com o trabalho, reduzir as incertezas e a rotatividade. Já as estratégias informais estão mais relacionadas às interações do novo profissional com seus colegas, chefia e gestores e tem papel importante para uma socialização eficaz (GENARI; IBRAHIM C.; IBRAHIM G., 2017). Além disso, os autores evidenciam a importância de se considerar a implementação de um programa de tutoria.

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).

Independentemente de quem for o responsável pela tutoria, outra estratégia que deve ser utilizada pelas organizações é a socialização realizada pelas chefias. O superior imediato compartilhar a história da empresa, valores, missão, visão e apresentar as dependências da organização ao novo

profissional. Essas atitudes podem fazer diferença para o recém-ingresso (REATTO; BRUNSTEIN, 2020). Os recém-ingressos veem nos líderes, um exemplo a ser seguido.

Como pode-se notar, muitas das estratégias de socialização organizacional não deixam de ser uma prática de compartilhamento do conhecimento. Treinamentos, tutoria, capacitação, independentemente da prática escolhida, o conhecimento precisa chegar ao servidor recém-ingresso. Rahman et al. (2018) afirmam que pesquisas mostraram que a cultura é a principal influência na gestão do conhecimento e na 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)

Ivanova e Klimova (2021) analisam que para um processo de adaptação positivo, é preciso reduzir incertezas realizando *feedbacks* com mentores e chefias, além de a organização estar preparada para compartilhar informações sobre elementos importantes da vida organizacional do colaborador, como regras, normas, valores e as tarefas a serem executadas. Além disso, a interação com os colegas, essa criação de elos, favorece a concepção de uma identidade organizacional. “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).

Logo, o compartilhamento do conhecimento é essencial no processo de socialização organizacional. Um processo é dependente do outro. A socialização precisa do compartilhamento do conhecimento para cumprir sua função de passar ao recém-ingressos as informações e conhecimentos necessários para execução das atribuições do cargo, porém o processo de compartilhamento do conhecimento é facilitado pela socialização organizacional, uma vez que a interação, a confiança, a motivação no trabalho, o comprometimento tendem a ser determinantes para o compartilhamento do conhecimento.

## 5 CONCLUSÕES

Com o objetivo mapear a temática da socialização organizacional em instituições públicas e identificar como o conhecimento é compartilhado entre os servidores recém-ingressos nesta etapa, esta pesquisa se utilizou de uma revisão de escopo baseada no protocolo PRISMA.

Observou-se que o tema socialização organizacional geralmente está associado a 5 principais subáreas, quais sejam: definições da socialização organizacional, benefícios da socialização, aprendizagem organizacional, desafios da socialização e estratégias de socialização.



Embora já se encontre um bom número de estudos sobre socialização organizacional em periódicos internacionais, no Brasil o desenvolvimento de pesquisas nessa área ainda é tímido e recente, principalmente no que se refere à socialização organizacional na administração pública.

Como forma a contribuir com o desenvolvimento de pesquisas na área, sugere-se que mais estudos analisem a relação da socialização organizacional com a rotatividade de servidores, com o compartilhamento do conhecimento e com o comprometimento organizacional.

## 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 Virgílio 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](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.unichristus.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: resourse 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

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

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](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>.