



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

Fernanda Crocetta Schraiber

Compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional no setor público: proposições de estratégias para Instituições Federais de Ensino

Florianópolis

2026

Fernanda Crocetta Schraiber

Compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional no setor público: proposições de estratégias para Instituições Federais de Ensino

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni

Coorientadora: Profa. Dra. Lia Caetano Bastos

Florianópolis

2026

Schraiber, Fernanda Crocetta

Compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional no setor público: :proposições de estratégias para Instituições Federais de Ensino / Fernanda Crocetta Schraiber ; orientador, Ana Maria Bencciveni Franzoni, coorientador, Lia Caetano Bastos, 2026.

194 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. socialização organizacional. 3. compartilhamento do conhecimento. 4. instituições públicas. I. Franzoni, Ana Maria Bencciveni . II. Bastos, Lia Caetano. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Fernanda Crocetta Schraiber

Compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional no setor público: proposições de estratégias para Instituições Federais de Ensino

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 20 de março de 2026, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

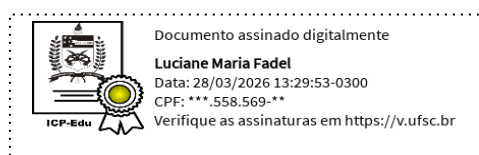
Prof.(a) Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Edis Mafrá Lapolli, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

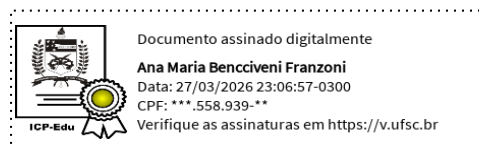
Vitória Augusta Braga de Souza, Dr.(a)
Universidade Federal de Goiás

Claudia Herrero Martins Menegassi, Dr.(a)
Universidade de Marília

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Gestão do Conhecimento.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.(a)
Orientador(a)

Florianópolis, 2026.

Dedico esta tese aos servidores públicos que acreditam na educação como instrumento de transformação social. Que este trabalho contribua, ainda que modestamente, para fortalecer essa missão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Sebastião e Cecília, pelo amor incondicional, pela educação que sempre me impulsionou a ir além e por serem meu maior exemplo de integridade, dedicação, coragem e persistência.

À minha filha Maria Vitória, razão diária do meu esforço, agradeço pela paciência, por tentar compreender as ausências a cada ida para Florianópolis, pelo carinho e por me lembrar constantemente do sentido mais profundo de cada conquista.

Ao meu noivo Vinicius, pelo carinho, pela paciência e pelo apoio constante ao longo deste percurso. Obrigada por fazer a janta enquanto eu estudava. O amor se confirma nos detalhes e desafios do dia a dia.

Meu reconhecimento também aos colegas, amigos e professores que estiveram presentes nas inúmeras conversas, trocas, incentivos e gestos de cuidado que tornaram este caminho um pouco mais leve.

À minha orientadora Ana Maria Benciveni Franzoni, pela orientação competente, acolhedora e comprometida, por me desafiar a pensar de forma crítica e por acreditar no potencial deste trabalho.

Registro meu sincero agradecimento pela valiosa coorientação da professora Lia Caetano Bastos, que contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento e o rigor desta pesquisa.

Agradeço às professoras Edis, Inara, Vitória e Cláudia pela participação generosa e pelas contribuições fundamentais tanto na banca de qualificação quanto na defesa, que enriqueceram significativamente este trabalho.

Agradeço ao Instituto Federal do Paraná (IFPR) pelo apoio institucional, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e pelo ambiente que tornou possível a realização desta pesquisa.

A todos os profissionais técnicos administrativos e docentes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) da UFSC, pela formação sólida, pelos debates enriquecedores e pela convivência acadêmica que ampliou minha visão sobre pesquisa e prática profissional.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para essa caminhada, meu sincero muito obrigada.

“Quanto mais você sabe, mais percebe o
quanto ainda há para descobrir.”

Lewis Carroll

RESUMO

A socialização organizacional constitui um processo fundamental para a integração de servidores recém-ingressos, especialmente em organizações públicas complexas e multicampi, como as Instituições Federais de Ensino. Nessa perspectiva, esta tese tem como objetivo propor estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos nessas instituições. Fundamentada nos referenciais da socialização organizacional, da aprendizagem no trabalho e da gestão do conhecimento, a pesquisa adotou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com pró-reitores e diretores de gestão de pessoas dos Institutos Federais. Os resultados evidenciaram que a integração dos novos servidores constitui um processo complexo, condicionado pela estrutura multicampi, pela cultura organizacional, pelas condições de trabalho e pelas interações cotidianas estabelecidas nos campi. Verificou-se que a socialização organizacional ocorre de forma heterogênea, marcada por assimetrias informacionais, ausência de padronização de práticas e elevada dependência de servidores experientes para a compreensão das rotinas institucionais. Embora a gestão de pessoas desempenhe papel central na etapa inicial do ingresso, a integração se concretiza sobretudo por meio das interações com chefias imediatas, equipes locais e pares experientes, mediadas pelo compartilhamento de conhecimentos tácitos. Ademais, o Programa de Gestão e Desempenho revelou-se um desafio adicional à socialização, ao reduzir oportunidades de aprendizagem situada. Diante desse cenário, a tese propõe um conjunto integrado de estratégias de compartilhamento do conhecimento voltadas ao fortalecimento da socialização organizacional, desdobradas em instrumentos práticos de apoio à gestão. Conclui-se que o compartilhamento do conhecimento constitui elemento estruturante da adaptação, aprendizagem e pertencimento organizacional nos Institutos Federais.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento; socialização organizacional; servidores públicos; integração organizacional; Institutos Federais.

ABSTRACT

Organizational socialization constitutes a fundamental process for the integration of newly hired employees, particularly in complex and multicampus public organizations such as Federal Educational Institutions. From this perspective, this dissertation aims to propose strategies to enhance knowledge sharing as a means of supporting the organizational socialization process of newcomers in these institutions. Grounded in the theoretical frameworks of organizational socialization, workplace learning, and knowledge management, the study adopted a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with vice-rectors and human resource management directors from the Federal Institutes. The findings revealed that newcomer integration is a complex process shaped by the multicampus structure, organizational culture, working conditions, and everyday interactions across campuses. Organizational socialization was found to occur heterogeneously, characterized by informational asymmetries, lack of standardized practices, and strong reliance on experienced employees for understanding institutional routines. Although human resource management plays a central role in the initial entry stage, integration is primarily achieved through interactions with immediate supervisors, local teams, and experienced peers, mediated by the sharing of tacit knowledge. Furthermore, the Performance and Management Program posed an additional challenge to socialization by reducing opportunities for situated learning. In response, the dissertation proposes an integrated set of knowledge-sharing strategies aimed at strengthening organizational socialization, translated into practical management support tools. It concludes that knowledge sharing constitutes a structuring element of adaptation, learning, and organizational belonging within the Federal Institutes.

Keywords: knowledge sharing; organizational socialization; public employees; organizational integration; Federal Institutes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação visual dos eixos temáticos dos estudos sobre socialização organizacional.....	30
Figura 2 - Linha do tempo das revoluções industriais e a transição para a Era do Conhecimento.....	32
Figura 3 - Principais características da Economia do Conhecimento.....	36
Figura 4 - Ciclo de gestão do conhecimento de Dalkir.....	45
Figura 5 - Ciclo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams.....	46
Figura 6 - Espiral do conhecimento.....	54
Figura 7 - Modelo de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos de uma organização.....	56
Figura 8 - Modelo de compartilhamento do conhecimento no trabalho.....	57
Figura 9 - Elementos principais no modelo de análise de compartilhamento do conhecimento como ação cooperativa.....	59
Figura 10 – Modelo integrador da literatura.....	74
Figura 11 – Estrutura metodológica.....	78
Figura 12 – Dendograma das classes.....	87
Figura 13 – Filograma sobre as representações das classes.....	88
Figura 14 – Análise Fatorial por Correspondência.....	93
Figura 15 – Análise de similitude no corpus textual.....	95
Figura 16 – Nuvem de palavras.....	96
Figura 17 – Tempo de experiência profissional dos especialistas envolvidos no processo de verificação.....	146
Figura 18 – Avaliação da clareza das estratégias propostas.....	148
Figura 19 – Avaliação da relevância das estratégias para o contexto das IFES.....	149
Figura 20 – Avaliação da aplicabilidade prática das estratégias.....	149
Figura 21 – Avaliação da coerência interna das estratégias.....	150
Figura 22 - Avaliação da viabilidade operacional das estratégias.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Teses (T) e Dissertações (D) do PPGE GC com temáticas relacionadas à pesquisa.....	23
Quadro 2 - Comparativo entre a Era da Informação e a Era do Conhecimento..	34
Quadro 3 – Fatores individuais, organizacionais e tecnológicos que influenciam o compartilhamento do conhecimento.....	51
Quadro 4 - Comparativo dos modelos de compartilhamento do conhecimento..	62
Quadro 5 - Comparativo entre cultura organizacional e socialização organizacional.....	65
Quadro 6 – Vertentes da socialização organizacional.....	67
Quadro 7 – Fases do processo de socialização organizacional.....	68
Quadro 8 – Categorias de socialização organizacional.....	69
Quadro 9 – Principais benefícios e desafios da socialização organizacional.....	72
Quadro 10 – Desafios da socialização organizacional nos IFs, impactos e atores envolvidos.....	114
Quadro 11 – Síntese das estratégias de compartilhamento do conhecimento para apoio à socialização organizacional.....	152
Quadro 12 - Guia de implementação do checklist de socialização organizacional de servidores recém-ingressos nas Instituições Federais de Ensino.....	156

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EGD	Estratégia de Governança Digital
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFEs	Instituições Federais de Ensino
ISO	Inventário de Socialização Organizacional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	ADERÊNCIA AO PPGE GC.....	21
1.4	JUSTIFICATIVA.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1	REVISÃO DE ESCOPO DA LITERATURA.....	28
2.2	DA ERA INDUSTRIAL À ERA DO CONHECIMENTO: TRANSFORMAÇÕES NO PAPEL DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
2.2.1	A gestão do conhecimento como diferencial estratégico nas organizações.....	38
2.2.2	Gestão do conhecimento em organizações públicas.....	39
2.2.3	Dimensões da gestão do conhecimento: pessoas, processos e tecnologia.....	42
2.2.4	Modelos e ciclos da gestão do conhecimento nas organizações.....	44
2.3	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	47
2.3.1	Fundamentos conceituais do compartilhamento do conhecimento.....	47
2.3.2	Fatores determinantes do compartilhamento do conhecimento	49
2.3.3	Modelos de compartilhamento do conhecimento.....	54
2.3.4	Síntese comparativa dos modelos de compartilhamento do conhecimento.....	61
2.4	CULTURA E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	63
2.4.1	O processo de socialização organizacional.....	66
2.4.2	Socialização organizacional nas organizações públicas: benefícios, desafios e implicações estratégicas.....	70
2.5	MODELO INTEGRADOR DA LITERATURA.....	73
3	METODOLOGIA.....	76
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	76
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE....	78

3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	82
3.4	ASPECTOS ÉTICOS.....	84
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	86
4.1	ANÁLISE DOS DADOS.....	86
4.2	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	97
4.2.1	A dinâmica do compartilhamento do conhecimento na socialização organizacional.....	98
4.2.2	Arranjos institucionais na socialização: setores, atores e práticas.....	102
4.2.3	Singularidades dos IFs e os desafios da socialização nesse contexto..	107
5	ESTRATÉGIAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COMO APOIO À SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	117
5.1	ESTRATÉGIAS DE PADRONIZAÇÃO E ACESSIBILIDADE DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL.....	118
5.1.1	Criação de um ambiente digital integrado de acolhimento e orientação inicial.....	119
5.1.2	Desenvolvimento de materiais de ambientação segmentados por carreira.....	121
5.1.3	Glossário institucional de Linguagem Organizacional.....	122
5.2	ESTRATÉGIAS PARA FORTALECIMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO E DAS INTERAÇÕES SOCIAIS.....	123
5.2.1	Programa institucional de tutoria ou servidor-referência.....	124
5.2.2	Eventos de integração intercampi.....	126
5.2.3	Práticas de shadowing e “dia de observação”	128
5.3	ESTRATÉGIAS DE APOIO ÀS CHEFIAS E UNIDADES LOCAIS.....	130
5.3.1	Guia de socialização para chefias imediatas.....	131
5.3.2	Capacitação gerencial para o ingresso de novos servidores.....	132
5.3.3	Formalização do papel da chefia no processo de socialização.....	133
5.4	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS PARA REALIDADES MULTICAMPI E PARA O PGD.....	134
5.4.1	Roteiros mínimos de socialização organizacional padronizados.....	136
5.4.2	Dinâmicas síncronas iniciais no contexto do PGD.....	137
5.4.3	Trilhas de aprendizagem digital.....	139

5.5	ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DA CULTURA DE COMPARTILHAMENTO.....	140
5.5.1	Comunidade de prática para novos servidores.....	141
5.5.2	Fortalecimento institucional das práticas de registro e documentação.	142
5.5.3	Espaço de escuta e feedback.....	144
5.6	VERIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS POR ESPECIALISTAS.....	145
5.6.1	Seleção dos especialistas.....	146
5.6.2	Procedimentos de verificação.....	147
5.6.3	Síntese dos resultados da verificação.....	148
5.7	SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS.....	152
6	CONCLUSÃO.....	158
	REFERÊNCIAS.....	161
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO DE ESCOPO.....	181
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	191
	APÊNDICE C – CHECKLIST DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	193

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A cultura organizacional constitui um elemento central para a compreensão do funcionamento interno das organizações, uma vez que se expressa por meio de valores, crenças, normas, símbolos e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Trata-se de um sistema de significados coletivamente construído, que confere identidade à organização e influencia processos como a tomada de decisão, a comunicação e as relações interpessoais (Fleury, 1996; Godinho et al., 2023; La Falce; Santos, 2025; Schein, 2009).

Além de moldar a forma como os membros da organização interagem entre si e com o ambiente externo, a cultura organizacional exerce influência decisiva sobre a maneira como novos integrantes são acolhidos, orientados e integrados. Essa influência torna-se particularmente evidente nos momentos de ingresso, realocação ou mudança de função, quando os elementos culturais se mostram mais perceptíveis e impactam diretamente a experiência dos colaboradores (Reginatto; Castaman, 2025).

Assim, ao ingressar em uma organização ou assumir novas atribuições, o servidor necessita ser integrado não apenas às rotinas formais, mas também à cultura organizacional e às pessoas que a compõem (Reginatto; Castaman, 2025; Simsek, 2024). Esse processo, denominado socialização organizacional, tem por finalidade orientar o colaborador quanto ao desempenho de suas funções, à convivência com colegas de trabalho e à assimilação dos valores, costumes e crenças institucionais (Oliveira; Loureiro, 2018).

Conforme argumenta Schein (2009), a socialização organizacional pode ser compreendida como um reflexo direto da cultura organizacional, na medida em que viabiliza a transmissão dos valores, pressupostos e padrões de comportamento que sustentam a identidade da organização. Em síntese, enquanto a cultura organizacional descreve o “modo de ser” da instituição, a socialização organizacional refere-se ao processo por meio do qual essa cultura é compartilhada e incorporada pelos indivíduos.

Por se tratar de um processo contínuo, a socialização organizacional não se restringe ao momento inicial de ingresso, podendo iniciar antes mesmo da entrada formal e se intensificar sempre que ocorrem mudanças nas atividades, funções ou contextos de atuação do colaborador (Tomazzoni et al., 2016). Essa compreensão dialoga com a perspectiva clássica de Van Maanen e Schein (1979), para os quais a socialização organizacional consiste em um conjunto de processos por meio dos quais os indivíduos aprendem os valores, as normas e os comportamentos esperados para desempenhar seus papéis organizacionais, ao longo do tempo e em diferentes situações de trabalho.

Ao favorecer esse processo de aprendizagem e ajuste progressivo, a socialização organizacional contribui para a adaptação e o alinhamento entre indivíduo e organização, fortalecendo o sentimento de pertencimento e o reconhecimento do sujeito como membro do ambiente organizacional (Ivanova; Klimova, 2021). Além disso, estudos demonstram que a efetividade da socialização influencia diretamente aspectos como desempenho, engajamento, motivação, comprometimento, satisfação e permanência dos colaboradores (Bauer et al., 2007; Moyson et al., 2017; Saks, Uggerslev; Fassina, 2007).

Diversas abordagens teóricas relacionam a socialização organizacional a um processo essencialmente associado à aprendizagem (Tomazzoni et al., 2016). Reatto e Brunstein (2020) destacam que aprender sobre o trabalho e no trabalho constitui o núcleo central desse processo. Nessa mesma direção, Correia e Montezano (2019, p. 106) definem a socialização organizacional 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”. Schein (2009) enfatiza que esse processo envolve dinâmicas de ensino e aprendizagem, mesmo quando não explicitadas formalmente. Simsek (2024), por sua vez, descreve a socialização organizacional como o momento em que o indivíduo adquire os conhecimentos, valores e comportamentos necessários ao desempenho de determinada função, ao mesmo tempo em que se adapta ao contexto organizacional.

Com o intuito de apoiar esse processo de aprendizagem e favorecer a integração dos novos colaboradores, muitas organizações adotam mecanismos vinculados à gestão do conhecimento, tais como treinamentos, visitas aos setores, mentorias, tutorias e práticas de *storytelling*. Entretanto, essas iniciativas nem sempre são estruturadas, padronizadas ou conduzidas de forma intencional e estratégica, o

que pode comprometer sua efetividade no processo de socialização organizacional (Oliveira; Loureiro, 2018; Schraiber; Urpia, 2022; Silva; Odelius, 2019).

O compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional refere-se ao processo por meio do qual os colaboradores trocam informações, experiências e saberes relevantes, contribuindo para a aprendizagem coletiva e para a melhoria contínua dos processos organizacionais (Bartol; Srivastava, 2002). A cultura organizacional exerce papel fundamental nesse processo, podendo tanto estimulá-lo quanto inibi-lo, na medida em que a transmissão de valores, crenças, rotinas e práticas institucionais influencia a disposição dos indivíduos para compartilhar e aprender (Islam; Hasan; Rahman, 2015; La Falce; Santos, 2025).

Dessa forma, a adoção consciente de estratégias voltadas ao compartilhamento do conhecimento por parte dos gestores assume papel essencial, pois facilita a integração dos colaboradores e fortalece o processo de socialização organizacional (Silva; Odelius, 2019). Adil et al. (2021) destacam que oportunidades de compartilhamento do conhecimento promovidas pela organização contribuem para a clareza de papéis e para a integração do servidor às suas atividades e à equipe de trabalho. Lee, Jin e Ryu (2021) acrescentam que o compartilhamento do conhecimento impulsiona a inovação, melhora a qualidade do trabalho e reduz o tempo de resolução de problemas.

No contexto das instituições públicas, a socialização organizacional assume relevância particular, uma vez que contribui para a adaptação às funções, a internalização da cultura organizacional e o fortalecimento do senso de serviço público, além de facilitar o acesso a informações, suporte e recursos institucionais (Sobral; Furtado; Islam, 2017). Diferentemente do setor privado, o ingresso no serviço público ocorre por meio de concurso público, o que confere maior formalização e normatização ao processo de entrada.

Knassmuller e Meyer (2013) indicam que a socialização organizacional pode ainda contribuir para a inovação e melhoria dos processos organizacionais, considerando que novos servidores, ainda não condicionados às rotinas institucionais, tendem a identificar ineficiências que podem passar despercebidas por colaboradores mais antigos. De forma complementar, Van Kleef, Steen e Schott (2019), identificam três focos principais nos resultados da socialização organizacional: a clareza dos papéis, o domínio das tarefas e procedimentos e o comprometimento organizacional. Bauer et al. (2007) reforçam que a clareza do papel desempenhado pelo colaborador

é decisiva para o desenvolvimento do comprometimento, da autoeficácia e da satisfação no trabalho.

Inserida nesse contexto, esta pesquisa analisa o papel do compartilhamento do conhecimento no processo de socialização organizacional em Instituições Federais de Ensino (IFEs), com foco nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Criados pela Lei nº 11.892/2008, os IFs são instituições relativamente recentes, caracterizadas por uma estrutura multicampi, o que resulta na coexistência de unidades em diferentes estágios de desenvolvimento, desde a implantação até a consolidação.

As IFEs de modo geral, enfrentam desafios significativos relacionados à gestão do conhecimento, uma vez que reúnem características aparentemente conflitantes: por um lado, são fortemente influenciadas pelo modelo burocrático, com hierarquias rígidas, organogramas bem definidos, elevado grau de normatização e rotinas padronizadas; por outro, constituem espaços voltados à inovação, à criação e ao compartilhamento do conhecimento (Nery; Filho, 2015). Mizael et al. (2013) observam que, mesmo sendo ambientes criadores de conhecimento e formadores de opinião, tais instituições demandam de seus gestores competências relacionadas à visão, planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais, exigências intensificadas pelas pressões sociais, pelos órgãos de controle e pelo próprio governo, que demandam maior agilidade, transparência e eficiência na prestação dos serviços públicos.

Nos Institutos Federais, tais desafios são potencializados pelo caráter recente dessas instituições. Muitos documentos, processos e rotinas encontram-se em fase de construção, revisão ou aprimoramento ou, em alguns casos, ainda não foram formalmente instituídos. Nesse cenário, torna-se essencial promover uma cultura organizacional orientada à gestão do conhecimento, adotando estratégias que incentivem o compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico para agregação de valor institucional. Como afirmam Osinski, Roman e Selig (2015), tão importante quanto compartilhar o conhecimento é garantir sua efetiva aplicação na prática organizacional.

Somado a esse contexto, em 2024, o Governo Federal anunciou a criação de 100 novos *campi* dos Institutos Federais no Brasil. Com essa expansão, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica passará a contar com 782 unidades, das quais 702 serão campi de Institutos Federais. Esse movimento implica

não apenas a ampliação da infraestrutura física, mas, sobretudo, o ingresso, a movimentação e a integração de servidores, intensificando a necessidade de alinhamento institucional, preservação do conhecimento e continuidade das práticas organizacionais.

Nesse contexto de expansão institucional, complexidade organizacional e intensificação dos fluxos de ingresso de servidores, torna-se central compreender os mecanismos que sustentam a integração e a aprendizagem no trabalho. Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **como o compartilhamento do conhecimento pode contribuir com o processo de socialização organizacional em Instituições Federais de Ensino?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estruturam e conduzem o processo de socialização organizacional dos servidores recém-ingressos.
- b) Analisar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas acerca dos conhecimentos essenciais para a socialização organizacional dos servidores recém-ingressos.
- c) Mapear as práticas, os fluxos e as dinâmicas de compartilhamento do conhecimento no contexto da socialização organizacional, identificando oportunidades, desafios e lacunas existentes.

- d) Desenvolver estratégias para o aprimoramento do compartilhamento do conhecimento com vistas a apoiar o processo de socialização organizacional nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.
- e) Verificar, com especialistas, as estratégias desenvolvidas.

1.3 ADERÊNCIA AO PPGE GC

A presente pesquisa tem como objetivo propor estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino. O tema apresenta aderência direta à área de concentração em Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especialmente no que se refere aos processos de produção, circulação, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional, bem como aos mecanismos que possibilitam a conversão de conhecimentos individuais em conhecimento coletivo.

A literatura contemporânea destaca que, nas organizações públicas, a gestão do conhecimento desempenha papel central na qualificação dos serviços, na redução de assimetrias informacionais e no fortalecimento de uma cultura colaborativa orientada à aprendizagem e à inovação (Villarim; Silva; Freire, 2023; Dalkir, 2005). Esses processos tornam-se particularmente relevantes em contextos de ingresso de novos servidores, nos quais a transmissão sistemática de informações e conhecimentos contribui para o desempenho seguro das atividades, a redução de incertezas iniciais e a adaptação ao ambiente institucional. Estudos recentes apontam que a socialização organizacional influencia diretamente a consolidação de conhecimentos críticos, a compreensão das normas e a internalização de valores organizacionais pelos recém-chegados (Schraiber et al., 2025a). Nesse sentido, a articulação entre gestão do conhecimento e socialização organizacional reforça a pertinência temática desta investigação no âmbito do PPGEGC.

A socialização organizacional exige que os novos membros tenham acesso não apenas a informações técnicas e procedimentais, mas também a conhecimentos tácitos, relacionais e contextuais, essenciais para atuar em organizações públicas complexas, como é o caso dos Institutos Federais. Sob essa perspectiva, o

compartilhamento do conhecimento contribui para o desenvolvimento profissional, para o alinhamento cultural e para o fortalecimento da identidade organizacional (Dai; Fang, 2023). Pesquisas realizadas em instituições públicas de ensino indicam que práticas efetivas de compartilhamento do conhecimento favorecem processos de integração, engajamento e aprendizagem contínua, ampliando a capacidade institucional de adaptação (La Falce et al., 2024).

No que se refere à linha de pesquisa do PPGEHC, o estudo insere-se no campo da gestão do conhecimento organizacional, ao investigar de forma integrada a relação entre o compartilhamento do conhecimento e a socialização organizacional de servidores públicos recém-ingressos nos Institutos Federais. A pesquisa explora como os conhecimentos considerados essenciais para o ingresso dos servidores públicos são compartilhados, quais práticas, fluxos e dinâmicas favorecem ou dificultam esse processo e de que maneira o compartilhamento do conhecimento impacta a socialização organizacional e a integração dos servidores ao contexto institucional.

A investigação, fundamentada na percepção de gestores da área de gestão de pessoas dos Institutos Federais, possibilita identificar informações e conhecimentos considerados estratégicos para apoiar os novos servidores, contribuindo tanto para o desenvolvimento individual quanto para a eficiência, a continuidade e a aprendizagem organizacional. Ao privilegiar a perspectiva de atores responsáveis pela condução institucional do processo de ingresso, o estudo dialoga diretamente com os pressupostos da gestão do conhecimento aplicados ao setor público.

A gestão do conhecimento tem como uma de suas premissas centrais tornar o conhecimento organizacional acessível, compartilhável e aplicável, promovendo inovação, aprendizagem contínua e melhoria dos processos organizacionais (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008; Nonaka; Takeuchi, 2019). Entretanto, uma análise preliminar da literatura nacional e internacional revelou a escassez de estudos que integrem, de forma explícita, os constructos compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional, especialmente no contexto das organizações públicas. Embora existam pesquisas consolidadas sobre cada um desses temas de maneira isolada, a intersecção entre eles permanece relativamente pouco explorada, sobretudo no contexto das organizações públicas, sinalizando uma lacuna teórica que esta investigação busca preencher.

No banco de teses e dissertações do PPGEHC, também não foram identificados trabalhos que abordassem diretamente essa inter-relação ou que

investigassem as práticas de compartilhamento do conhecimento associadas ao processo de socialização organizacional nos Institutos Federais. O Quadro 1 apresenta pesquisas desenvolvidas no âmbito do Programa que tratam de temáticas correlatas e que contribuíram para a fundamentação teórica desta investigação.

Quadro 1 - Teses (T) e Dissertações (D) do PPGE GC com temáticas relacionadas à pesquisa

Autor/Título	Ano	Orientador	T/D
ROCHA JÚNIOR, F. S. Modelo de apoio à liderança para compartilhamento de conhecimento na indústria	2023	Prof. Dr. Marcelo Macedo	T
GOMES JÚNIOR, W. V. Compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras	2020	Prof. ^a Dr. ^a . Édis Mafra Lapolli	T
FRANZONI, C. B. Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes	2019	Prof. ^a . Dra. Lia Caetano Bastos	T
PACHECO, R. Fatores cognitivos do compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento: uma abordagem à luz da teoria do comportamento planejado	2019	Prof. ^a . Dra. Andréa Valéria Steil	D
DOROW, P. F. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem	2017	Prof. Dr. Gregório Varvakis	T
RABELO, R. A. Análise da relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento em grupos nos processos de desenvolvimento organizacional	2013	Prof. Dr. Gregório Varvakis	D
RISSI, M. A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem	2013	Prof. ^a . Dra. Marina Keiko Nakayama	T
HURTADO, S. R. B. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do Equador	2012	Prof. Dr. Gregório Varvakis	D
GIRARDI, D. M. O compartilhamento dos processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional	2009	Prof. ^a Dr. ^a . Édis Mafra Lapolli	T
SOUZA, I. M. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento	2009	Prof. Dr. Gregório Varvakis	T

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Embora esses estudos não abordem diretamente a relação entre compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional, eles fortalecem o arcabouço teórico da pesquisa ao discutirem práticas, fatores e dinâmicas da gestão do conhecimento em diferentes contextos organizacionais, incluindo organizações públicas, intensivas em conhecimento e ambientes educacionais. Assim, esta pesquisa se diferencia e avança no debate ao integrar dois constructos críticos e ainda pouco explorados de forma conjunta.

Adicionalmente, os resultados deste estudo podem subsidiar outras Instituições Federais de Ensino interessadas em aprimorar seus processos de socialização organizacional por meio do compartilhamento do conhecimento. Considerando que essas instituições compartilham estruturas, finalidades e práticas de gestão de pessoas semelhantes, as estratégias, boas práticas e lacunas identificadas poderão orientar ações futuras, promover melhoria contínua e fortalecer iniciativas de gestão do conhecimento e gestão de pessoas no setor público.

1.4 JUSTIFICATIVA

Compreender como os processos de socialização organizacional e de compartilhamento do conhecimento se manifestam nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) revela-se fundamental para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à colaboração, à aprendizagem e à continuidade institucional. Ao investigar a relação entre esses dois constructos, esta pesquisa busca identificar práticas institucionais que favorecem a integração de servidores recém-ingressos, bem como propor estratégias capazes de aprimorar o compartilhamento de conhecimentos críticos no momento do ingresso, etapa decisiva para o desempenho, o engajamento e a permanência dos servidores no serviço público.

A originalidade do estudo reside na articulação analítica entre socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento, relação ainda pouco explorada de forma integrada na literatura nacional e internacional, especialmente no contexto dos IFs. Embora ambos os temas apresentem produção científica consolidada quando

analisados isoladamente, são raros os estudos que os investigam de maneira conjunta, compreendendo o compartilhamento do conhecimento como elemento estruturante dos processos de socialização organizacional e de desenvolvimento institucional (Schraiber; Uripia, 2022). Pesquisas recentes sobre o setor público reforçam essa lacuna ao apontarem a necessidade de modelos de socialização mais inclusivos e sistemáticos, capazes de promover pertencimento, engajamento e acesso qualificado à informação desde os primeiros momentos de inserção organizacional (Villarim; Silva; Freire, 2023).

Essa lacuna teórica foi corroborada por meio de revisão de escopo e de buscas na Biblioteca de Teses e Dissertações da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), nas quais não foram identificadas pesquisas que analisassem conjuntamente a socialização organizacional e o compartilhamento do conhecimento no contexto dos IFs. Dorow (2017) já destacava a escassez de estudos empíricos voltados à compreensão de práticas aplicadas de compartilhamento do conhecimento nas organizações, enquanto Massaro, Dumay e Garlatti (2015) demonstram essa carência especificamente no campo da gestão do conhecimento no setor público.

De modo complementar, Moyson et al. (2017) observam que os estudos sobre socialização organizacional em organizações públicas tendem a privilegiar dimensões individuais, em detrimento de fatores organizacionais, culturais e estruturais que influenciam a integração dos novos servidores. Estudos mais recentes reforçam a necessidade de ampliação desse olhar analítico, indicando que a socialização em instituições públicas requer abordagens capazes de articular cultura organizacional, conhecimento e práticas de gestão de pessoas (Schraiber et al., 2025a).

O foco desta pesquisa no compartilhamento do conhecimento como elemento central da socialização organizacional justifica-se pela natureza multifacetada e estratégica que esse fenômeno assume no setor público. Longe de se restringir à simples transmissão de informações, o compartilhamento do conhecimento envolve dimensões culturais, relacionais, simbólicas e estruturais, sendo condicionado por fatores como a forma organizacional, os arranjos de poder, os valores predominantes, a disposição dos indivíduos para colaborar, a existência de incentivos institucionais e o grau de rigidez característico de estruturas burocráticas (Wahyudi et al., 2025; Wang; Noe, 2010). Esses elementos moldam não apenas a circulação do conhecimento, mas também quem o compartilha, em que condições, com quais finalidades e com quais efeitos sobre a integração dos novos servidores.

No contexto dos IFs, caracterizados pela diversidade de carreiras, pela coexistência de lógicas acadêmicas e administrativas e por uma estrutura normativa típica da administração pública, esses condicionantes tornam o compartilhamento do conhecimento particularmente complexo. A heterogeneidade cultural, as distintas identidades profissionais (docentes, técnicos administrativos e gestores) e as assimetrias de poder entre setores influenciam diretamente a forma como o conhecimento é disponibilizado, interpretado e apropriado pelos recém-ingressos. Ademais, o modelo burocrático predominante, ao mesmo tempo em que favorece a formalização e a padronização de práticas de socialização, pode limitar a fluidez das interações informais, essenciais para a aprendizagem social, a troca de experiências e a construção do sentimento de pertencimento.

Reconhecer essas dinâmicas é essencial para compreender por que o compartilhamento do conhecimento emerge, empiricamente, como eixo estruturante da socialização organizacional nos IFs. Ainda que não constitua objetivo desta tese aprofundar individualmente cada uma das dimensões que compõem esse fenômeno, como cultura, poder, estrutura ou dinâmicas micropolíticas, é fundamental reconhecê-las como pano de fundo que confere densidade e complexidade ao processo. Ao posicionar o compartilhamento do conhecimento como elemento central da socialização organizacional, esta pesquisa busca compreender de que maneira esse fenômeno, condicionado por múltiplas variáveis estruturais e culturais, atua na construção das experiências iniciais dos servidores e influencia sua adaptação, desempenho e permanência.

Para além da contribuição teórica, o estudo apresenta relevante contribuição prática ao propor estratégias de compartilhamento do conhecimento como apoio à socialização organizacional de servidores recém-ingressos nos IFs. A ausência de acesso adequado a conhecimentos organizacionais durante o ingresso pode comprometer o desempenho inicial, dificultar a adaptação e reduzir o engajamento do servidor (Pacheco, 2015). Em contrapartida, ambientes que fomentam uma cultura de compartilhamento, fortalecem relações interpessoais e valorizam a diversidade de experiências tendem a promover maior pertencimento, confiança e cooperação (Correia; Montezano, 2019; La Falce et al., 2024).

Estudos contemporâneos indicam ainda que práticas inclusivas de socialização, caracterizadas por escuta ativa, feedback contínuo e participação dos novatos, fortalecem o vínculo emocional com a instituição e favorecem a

aprendizagem organizacional (Dai; Fang, 2023). No setor público, marcado por aposentadorias, movimentações funcionais e reestruturações frequentes, torna-se ainda mais urgente o desenvolvimento de estratégias capazes de assegurar a continuidade dos processos, a preservação da memória institucional e a sustentabilidade do conhecimento organizacional (Batista, 2012; Serra; Ferreira; Pereira, 2014).

Adicionalmente, a pesquisa alinha-se às diretrizes nacionais voltadas ao desenvolvimento institucional, como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e a Estratégia de Governança Digital (EGD), que reconhecem a gestão do conhecimento como eixo estratégico para o aprimoramento da administração pública. A articulação entre compartilhamento do conhecimento, práticas de gestão de pessoas e socialização organizacional contribui, portanto, para a efetivação desses instrumentos normativos e para a qualificação dos serviços prestados à sociedade.

Diante dessas dimensões teóricas, empíricas e normativas, constata-se a relevância de investigar de forma integrada dois constructos críticos ainda pouco explorados de forma conjunta, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento dos processos de socialização organizacional e de gestão do conhecimento nas Instituições Federais de Ensino, com ênfase nos Institutos Federais. Espera-se que os resultados obtidos possam apoiar a formulação de políticas institucionais mais eficazes, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais acolhedores, eficientes e orientados ao desenvolvimento humano, à aprendizagem coletiva e à excelência dos serviços públicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os aportes teóricos que sustentam a presente pesquisa, organizados em três eixos centrais: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional e socialização organizacional. A delimitação desses eixos decorre da necessidade de compreender as interfaces conceituais e práticas entre os fenômenos investigados, considerando seu papel na integração de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino.

A construção da fundamentação teórica também se apoiou em uma revisão de escopo, cuja finalidade foi mapear a produção científica nacional e internacional sobre o processo de socialização organizacional no setor público, com ênfase nas práticas voltadas ao acolhimento, à integração e ao desenvolvimento de novos servidores. Os resultados dessa revisão contribuíram para identificar lacunas, tendências e possibilidades de articulação entre os temas, subsidiando a definição do referencial teórico adotado nesta pesquisa.

2.1 REVISÃO DE ESCOPO DA LITERATURA

A revisão de escopo da literatura configura-se como uma metodologia rigorosa voltada ao mapeamento de evidências, identificação de conceitos-chave, teorias relevantes e lacunas de conhecimento em determinado campo de estudo. Esse tipo de revisão adota critérios explícitos para inclusão e exclusão de estudos, aplica padrões pré-estabelecidos, geralmente baseados em protocolos, e utiliza métodos transparentes de extração e síntese de dados. Tais características garantem a replicabilidade do processo de revisão e reforçam sua robustez científica (Steil, 2022).

No presente estudo, a revisão de escopo trouxe artigos completos que abordavam o processo de socialização organizacional de servidores públicos no momento do ingresso nas instituições, além de estudos que exploravam a relação entre socialização organizacional e gestão do conhecimento. As buscas foram conduzidas com base em uma estratégia previamente definida, considerando critérios de relevância e qualidade. Essa etapa possibilitou a identificação de lacunas teóricas e práticas na literatura, sobretudo no que se refere à articulação entre os processos

de compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional, aspecto central da proposta deste trabalho.

Ao todo, foram identificados 117 registros nas bases de dados a partir dos descritores definidos para a pesquisa. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, 33 artigos foram selecionados para leitura integral, dos quais 15 atenderam aos critérios de elegibilidade e foram incluídos na revisão, conforme detalhado no Apêndice A.

Observou-se que a produção científica sobre o processo de socialização organizacional está mais consolidada na literatura internacional, refletindo-se em um maior número de estudos estrangeiros sobre o tema. No Brasil, embora ainda incipiente, verifica-se um crescimento recente do interesse acadêmico, especialmente no campo da administração pública. Mais da metade dos estudos analisados (66,6%) foram publicados a partir de 2017, o que evidencia o aumento da atenção dedicada ao tema nos últimos anos.

Ainda assim, mesmo entre os estudos recentes, constatou-se a ausência de abordagens que articulem explicitamente os processos de socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento, em especial no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Essa lacuna sustenta a originalidade e a relevância da presente pesquisa. Tomazzoni et al. (2016) reforçam a importância desse campo investigativo ao argumentarem que compreender os mecanismos de socialização organizacional pode contribuir significativamente para o aprimoramento dos modelos de gestão no setor público.

A análise das palavras-chave dos estudos selecionados revelou associações frequentes entre a socialização organizacional e termos como servidores públicos, gestão de pessoas, contexto cultural, comportamento, motivação, educação e transferência de conhecimento. Observou-se que 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). Tais achados demonstram o caráter multifacetado da socialização e suas intersecções com áreas estratégicas da gestão pública, justificando a organização da fundamentação teórica nos eixos de gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional.

A predominância desses termos reforça a centralidade da temática da socialização organizacional no contexto do serviço público, evidenciando a relevância de fatores culturais, motivacionais e estruturais nas discussões sobre a inserção e adaptação de servidores em ambientes institucionais.

Além disso, os resultados da revisão de escopo permitiram identificar cinco principais eixos temáticos que estruturam os estudos sobre socialização organizacional e representados na Figura 1: (i) definições do termo socialização organizacional, (ii) benefícios da socialização, (iii) aprendizagem organizacional, (iv) desafios do processo de socialização e (v) estratégias de socialização.

Figura 1 – Representação visual dos eixos temáticos dos estudos sobre socialização organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Dentre esses eixos, os benefícios de uma socialização organizacional eficaz foram unanimemente destacados nos estudos analisados. As vantagens mais frequentemente apontadas incluem o aumento da satisfação no trabalho, o fortalecimento do comprometimento organizacional, a melhoria do desempenho dos colaboradores e a redução da rotatividade.

A revisão de escopo revelou que muitas das estratégias adotadas pelas instituições para a socialização organizacional, sejam elas formais ou informais, também desempenham um papel fundamental no compartilhamento do conhecimento. Rahman et al. (2018) ressaltam que a cultura organizacional se configura como fator determinante tanto para a gestão do conhecimento quanto para a eficácia do compartilhamento do conhecimento. Segundo os autores, quando a cultura organizacional está alinhada às práticas de socialização organizacional e incentiva a participação ativa dos colaboradores, cria-se um ambiente propício ao suporte mútuo, favorecendo não apenas a integração dos novos servidores, mas também o compartilhamento contínuo do conhecimento no interior da instituição.

Constatou-se, portanto, uma relação de interdependência entre a gestão do conhecimento e a socialização organizacional, especialmente no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento. Para cumprir sua função de transmitir aos servidores recém-ingressos os conhecimentos, valores e práticas essenciais ao desempenho de suas atribuições, a socialização organizacional depende diretamente tanto do compartilhamento estruturado quanto do compartilhamento informal do conhecimento existente na organização.

Ao mesmo tempo, a própria socialização organizacional contribui para esse processo, ao fomentar a interação entre pares, a construção de vínculos de confiança, a motivação para o trabalho e o engajamento institucional, fatores amplamente reconhecidos como decisivos para a promoção do compartilhamento efetivo de conhecimento. Conforme apontado por La Falce e Santos (2025), o compartilhamento do conhecimento é influenciado significativamente pelos aspectos culturais, pelas relações estabelecidas entre os indivíduos e pelas dimensões subjetivas presentes no ambiente organizacional.

2.2 DA ERA INDUSTRIAL À ERA DO CONHECIMENTO: TRANSFORMAÇÕES NO PAPEL DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Historicamente, tanto o conhecimento individual quanto o coletivo não eram reconhecidos como ativos estratégicos pelas organizações e pela sociedade. Durante a Era Industrial, por exemplo, a ênfase recaía sobre inovações tecnológicas e

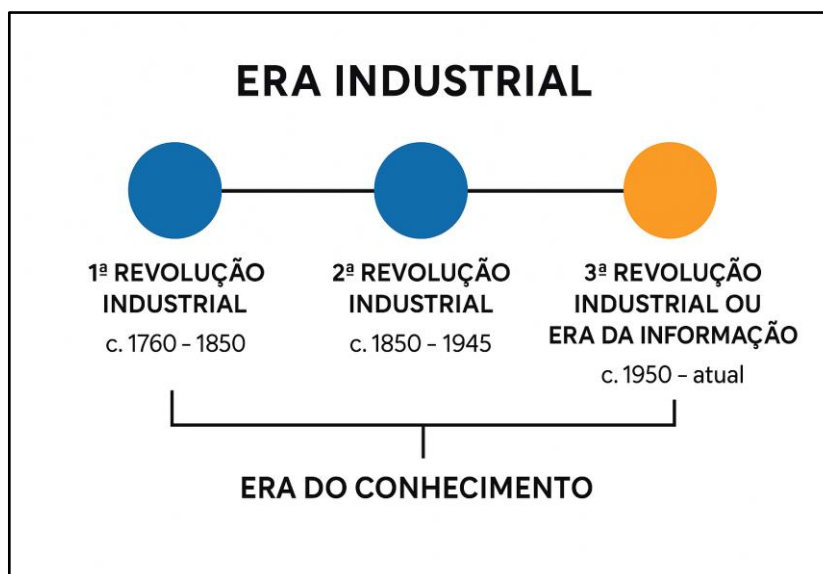
infraestrutura produtiva, enquanto o capital intelectual dos trabalhadores ocupava um papel secundário (Rossatto, 2003). Nesse período da 1ª Revolução Industrial, entre 1760 e 1850, as organizações priorizavam ativos tangíveis, como máquinas, equipamentos e produção em larga escala (Dowbor, 2020). O conhecimento era valorizado apenas na medida em que contribuísse para a eficiência operacional, com foco na execução de tarefas padronizadas e na maximização da produtividade.

As funções gerenciais concentravam as demandas por habilidades cognitivas mais complexas, enquanto os demais trabalhadores se limitavam a seguir ordens e executar tarefas repetitivas e mecanizadas, inseridos em um modelo organizacional hierárquico e rigidamente controlado. Esse paradigma refletia uma concepção mecanicista das organizações, conforme descrita por Weber (2004), caracterizada por dimensões como rotinas previsíveis, normatização e padronização, hierarquia, divisão de tarefas e impessoalidade. Mesmo com a transição para a Era do Conhecimento, essa lógica permanece enraizada em muitas instituições.

Schmidt e Santos (2002) observam que a transição da Era Industrial para a Era da Informação, iniciada por volta de 1950, trouxe mudanças significativas no ambiente organizacional. O avanço das tecnologias da informação e das redes de comunicação expandiu mercados, remodelou processos e redefiniu a lógica empresarial. Apesar dessas transformações, muitas organizações continuaram priorizando ativos tangíveis, subestimando o conhecimento como principal fonte de inovação e vantagem competitiva (Stewart, 1998).

A Figura 2 apresenta uma linha do tempo com as três principais fases da Era Industrial e sua transição para a Era do Conhecimento, períodos nos quais ocorreram mudanças estruturais significativas nos modos de produção, organização e uso da informação.

Figura 2 - Linha do tempo das revoluções industriais e a transição para a Era do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O modelo burocrático predominante nas organizações no contexto da Era Industrial tinha como principal objetivo garantir controle, minimizar falhas e otimizar processos, reforçando uma estrutura voltada à eficiência imediata, em detrimento da criatividade, da inovação, da flexibilidade e da valorização do conhecimento como diferencial estratégico (Dowbor, 2020). De acordo com Menegassi (2007), o modelo burocrático pode ser compreendido a partir de dimensões como hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, normas e procedimentos, impessoalidade e competência técnica, as quais estruturam o funcionamento das organizações e podem se manifestar em diferentes graus conforme o contexto organizacional.

Embora esse modelo tenha se mostrado eficaz nos contextos produtivos daquela época, tornou-se um obstáculo frente às demandas dinâmicas da economia do conhecimento, na qual a capacidade de aprender, inovar e compartilhar informações se tornou um fator decisivo para o sucesso organizacional. À luz da literatura sobre compartilhamento do conhecimento, estruturas excessivamente burocratizadas podem limitar interações informais e a circulação de saberes.

Com a transição para a Era do Conhecimento, as organizações precisaram reformular suas práticas e estratégias, passando a valorizar não apenas os ativos tangíveis, mas também o conhecimento individual e coletivo como recurso essencial para a competitividade (Dowbor, 2020; Longo et al., 2014; Menezes et al., 2022). Nesse novo cenário, o trabalhador deixou de ser apenas um executor de tarefas mecânicas e passou a ser reconhecido por sua capacidade de pensar, inovar, criar e

compartilhar saberes. Se, no passado, sua principal função era operar máquinas e seguir ordens, agora ele é valorizado por suas competências intelectuais e por sua habilidade em gerar valor à organização (Figueiredo, 2005, p. 15).

Essa mudança refletiu uma nova percepção sobre o papel do capital intelectual, que passou a ser considerado um dos principais diferenciais estratégicos das organizações. Segundo Stewart (1998), o conhecimento é recurso intangível de alto valor, capaz de impulsionar a inovação e a sustentabilidade organizacional no longo prazo. Dowbor (2020, p. 29) observa que, embora os recursos materiais continuem relevantes, o eixo estruturante passa a ser o conhecimento incorporado. Segundo o autor, “o conhecimento é um bem imaterial. É fluido, navega quase na velocidade da luz e pode ser indefinidamente apropriado sem custos adicionais. A base material do que conhecíamos como capitalismo industrial se transforma”.

Drucker (2001) reforça essa perspectiva ao destacar que a ascensão da sociedade do conhecimento introduziu uma nova lógica de produção, na qual o desempenho das organizações depende, em grande medida, da capacidade de seus colaboradores de acessar, interpretar e utilizar informações de maneira estratégica. Essa transformação exige um ambiente organizacional que estimule a aprendizagem contínua, o compartilhamento do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos.

A valorização do conhecimento não apenas redefiniu as relações de trabalho, como também impulsionou mudanças estruturais nas organizações. Como ilustrado no Quadro 2, modelos hierárquicos rígidos passaram a ceder espaço a estruturas mais flexíveis e colaborativas, mais adequadas à inovação e à adaptação no ambiente dinâmico da economia do conhecimento (Grant, 2010).

Quadro 2 – Comparativo entre a Era Industrial e a Era do Conhecimento

Aspecto	Era Industrial	Era do Conhecimento
Valor organizacional	Ativos tangíveis (máquinas, infraestrutura, produção em massa)	Ativos intangíveis (conhecimento, capital intelectual, inovação, tecnologia)
Papel do trabalhador	Executor de tarefas mecânicas e repetitivas	Criador, inovador, agente de aprendizagem e compartilhamento
Modelo organizacional	Burocrático, hierárquico, rígido, previsível, normativo	Flexível, colaborativo, orientado a redes e projetos
Gestão do conhecimento	Subestimada, limitada a procedimentos operacionais	Central para a estratégia organizacional
Fontes de vantagem competitiva	Eficiência, controle, padronização	Inovação, criatividade, adaptabilidade
Relações de trabalho	Autoritárias, verticais	Participativas, horizontais
Cultura organizacional	Repressiva à mudança, voltada ao cumprimento de ordens	Estimuladora da aprendizagem, cooperação e compartilhamento do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Dowbor (2020), Drucker (2001), Figueiredo (2005), Grant (2010), Menezes et al. (2022), Stewart (1998); Weber (2004).

Embora o paradigma da economia do conhecimento tenha ganhado força nas últimas décadas, Weber (2004) ressalta que dimensões do modelo burocrático tradicional ainda permanecem funcionais nas organizações, especialmente naquelas estruturadas por rígidos mecanismos de controle e rotinas altamente padronizadas, nas quais a previsibilidade é central. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) observaram que, embora haja um movimento crescente em direção à flexibilização organizacional, isso não implicou o abandono do modelo burocrático. Para os autores, a lógica de ação que prevalece nas organizações permanece ancorada no cálculo utilitário das consequências e na racionalidade formal que caracteriza a burocracia.

Dowbor (2020, p. 43) observa que “na era feudal o principal fator de produção era a terra. No capitalismo industrial, era a máquina. Hoje é o conhecimento”. Em síntese, ainda que as organizações continuem a mobilizar elementos do modelo burocrático, o conhecimento passa a ocupar posição central na configuração contemporânea das estruturas organizacionais.

Nesse novo cenário, a capacidade de aprender continuamente, compartilhar conhecimento e inovar tornou-se não apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição indispensável para a sustentabilidade e o sucesso organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1995). Considera-se, inclusive, que um dos aspectos mais relevantes da transformação da economia industrial para a economia do conhecimento é a velocidade com que as mudanças ocorrem nos ambientes organizacionais (Crawford, 1994). O contexto atual é caracterizado por uma constante transformação, onde o que era considerado a melhor alternativa em determinado momento pode se tornar obsoleto em um curto intervalo de tempo, diante das circunstâncias adversas e das rápidas mudanças tecnológicas e de mercado.

Tornou-se essencial que as empresas invistam no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores e na criação de um ambiente propício à inovação e ao compartilhamento do conhecimento, a fim de garantir sua sobrevivência e crescimento. Figueiredo (2005) destaca que:

Estamos vivendo dias em que as características mais apreciadas vinculadas ao trabalho são essencialmente habilidades humanas, ligadas à produção intelectual, como criar, inovar, pensar, julgar, relacionar e aprender. As empresas descobriram que o seu valor e seu futuro de sucesso muito mais dependem do potencial que se encontra nas cabeças de seus funcionários,

da disposição e capacidade intelectual geradora associada aos recursos humanos, de sua estratégia de mobilização e entrega de conhecimento, do que propriamente do seu patrimônio físico, incluindo máquinas, indústrias, terras, prédios e imóveis em geral (Figueiredo, 2005, p. 15).

Na Era Industrial, predominavam a padronização dos produtos e a especialização do trabalho (Sveiby, 1998). Atualmente, na Era do Conhecimento, valorizam-se aspectos como a qualidade de vida, a intelectualização e a desestruturação do tempo e do espaço, permitindo que atividades sejam realizadas em diferentes momentos e locais, de forma simultânea (Halévy, 2010). Além disso, o conhecimento passou a ser visto como uma fonte de riqueza e um meio para impulsionar a produtividade, a criatividade e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

Investimentos em educação, pesquisa, inovação e desenvolvimento de habilidades tornaram-se cruciais para o progresso econômico (Dowbor, 2020). O capital humano, representado pelo *know-how* dos funcionários e sua capacidade de compartilhar conhecimento, tornou-se a principal matéria-prima das empresas. A sociedade está cada vez mais exigente, buscando produtos e serviços que proporcionem benefícios reais e possuam valor agregado, o que reforça a importância do conhecimento como recurso central na economia atual (Leonardi; Bastos, 2014).

Na Figura 3, Menezes et al. (2022) apresentam, por meio de um infográfico, as principais características da economia do conhecimento, ilustrando como esse modelo impacta as dinâmicas organizacionais e econômicas. As autoras afirmam que a economia do conhecimento é um dos principais motores para o desenvolvimento socioeconômico, sendo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações.

Figura 3 – Principais características da economia do conhecimento



Fonte: Menezes et al. (2022, p.7)

Dessa forma, as organizações devem investir não apenas em tecnologia, mas também em capacitação e na criação de um ambiente que favoreça a inovação e o compartilhamento do conhecimento, elementos essenciais para se manter competitivas na Era do Conhecimento.

Na Era do Conhecimento, as organizações precisam utilizar a informação e o conhecimento de forma eficiente e eficaz. Como reforçam Davenport (2015) e Dowbor (2020), em ambientes orientados por dados, redes colaborativas e inovação digital, o conhecimento e a capacidade analítica dos indivíduos tornam-se diferenciais centrais para a criação de valor. Diante disso, é fundamental repensar os modelos tradicionais de gestão e criar ambientes organizacionais que promovam o uso estratégico do conhecimento.

Nesse cenário, a gestão do conhecimento emerge como uma prática fundamental, que tem a finalidade de gerenciar o conhecimento que cada indivíduo possui, ou seja, o conhecimento tácito, que é construído a partir de suas experiências cotidianas. Nonaka (1994) destaca que o conhecimento, especialmente o tácito, é um dos principais motores da inovação organizacional, pois reflete a experiência acumulada ao longo do tempo e é difícil de ser replicado por concorrentes.

2.2.1 A gestão do conhecimento como diferencial estratégico nas organizações

O diferencial competitivo entre as organizações na era do conhecimento está, principalmente, nas pessoas que nelas trabalham, uma vez que elas são únicas e suas habilidades, experiências, pensamentos e conhecimento impactam diretamente suas ações. Essas ações, por sua vez, refletem no ambiente organizacional, tornando os ativos intelectuais mais importantes do que qualquer outro tipo de ativo tangível (Dowbor, 2020; Longo et al., 2014; Menezes et al., 2022; Stewart, 1998).

Pérez-Montoro (2008) reforça que a gestão do conhecimento tem por finalidade transformar todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo presente na organização em conhecimento organizacional sistematizado. Nesse processo, a gestão do conhecimento orienta as empresas, gerando capacidade criativa que favorece o alcance dos seus objetivos estratégicos (Neves Júnior e Marinho, 2018).

Estudos mais recentes também corroboram essa perspectiva. Por exemplo, López-Cabarcos, Srinivasan e Vázquez-Rodríguez (2023) apontam que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito exercem papel mediador entre competências organizacionais e inovação de produto, evidenciando a importância da gestão eficaz de ambos para vantagem competitiva.

O conhecimento organizacional, por sua singularidade, resulta de interações históricas, contextuais e culturais internas, e, por isso, apresenta elevada barreira à imitação por concorrentes (Araújo Júnior; Cândido, 2020; Dowbor, 2020; Magnani; Heberlê, 2010). Em razão dessa especificidade, a gestão do conhecimento não só facilita a transformação e compartilhamento do conhecimento interno, mas também sustenta e amplia a vantagem competitiva por meio de aprendizado coletivo, interações sociais e evolução contínua do conhecimento, processos que se consolidam dentro de uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento do conhecimento e a inovação (Nonaka; Takeuchi, 1995; Terra, 2000).

Por meio da gestão do conhecimento, é possível identificar pontos fortes e fragilidades internas, subsidiando a elaboração de estratégias corretivas, melhorias de processo e ações específicas, como as de socialização organizacional (Figueiredo, 2005). Conhecer profundamente os fluxos de conhecimento internos permite compreender como a estrutura organizacional interage com o conhecimento. Valentim

(2003) reforça que a configuração organizacional, combinada com tecnologias de informação, serve como interface para monitoramento e utilização do conhecimento estratégico, criando um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e à sustentação de uma cultura de conhecimento integrada com gestão humana e tecnológica.

Esses arranjos estruturais podem, de maneira significativa, inibir ou fomentar o aprendizado organizacional e as trocas espontâneas de informações e conhecimento. A gestão do conhecimento, portanto, não depende apenas da capacidade de lidar com o saber individual ou coletivo, mas também de uma estrutura que favoreça a prática do compartilhamento do conhecimento e um comprometimento com o processo de forma contínua e integrada (Figueiredo, 2005).

Evidencia-se, dessa forma, que a gestão do conhecimento transcende a mera sistematização de informações, configurando-se como um diferencial estratégico que depende do alinhamento entre fatores humanos, estruturais e culturais (López-Cabarcos; Srinivasan; Vázquez-Rodríguez, 2023; Nonaka; Takeuchi, 1995; Terra, 2000). Ao transformar o conhecimento em um ativo organizacional de difícil imitação, as instituições ampliam sua capacidade de inovação, aprendizagem e adaptação em ambientes complexos e dinâmicos.

Contudo, apesar das evidências acumuladas na literatura sobre os benefícios da gestão do conhecimento, sua implementação ainda enfrenta desafios expressivos no setor público, evidenciando a necessidade de estudos que considerem suas especificidades institucionais e culturais (Correia; Montezano, 2019; Rahman et al., 2018). Nesse contexto, a compreensão das particularidades da gestão do conhecimento nas organizações públicas torna-se imprescindível para o fortalecimento da cultura de compartilhamento e a otimização dos processos institucionais.

2.2.2 Gestão do conhecimento em organizações públicas

A gestão do conhecimento no setor público é uma área de crescente importância (Massaro; Dumay; Garlatti, 2015) e apresenta especificidades que a diferenciam significativamente do contexto privado, devido à natureza institucional das organizações governamentais e às particularidades de sua atuação. Entre os desafios

recorrentes, destacam-se a menor flexibilidade para uso de investimentos e incentivos financeiros (Moyson et al., 2017) e a complexidade político-administrativa que limita a continuidade das práticas de gestão do conhecimento ao longo do tempo (Knassmüller; Meyer, 2013). Pesquisas recentes reforçam que, nesse ambiente, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento dependem fortemente de fatores comportamentais e culturais como confiança, comprometimento, cooperação e apoio da liderança, que muitas vezes superam o impacto direto das tecnologias disponíveis (Villarim; Silva; Freire, 2023).

No cenário internacional, estudos evidenciam que a gestão do conhecimento na administração pública assume papel estratégico ao promover inovação institucional, aprendizagem contínua e fortalecimento da capacidade de governo, exigindo abordagens conceituais e metodológicas adaptadas à realidade estatal (Kassa; Ning, 2023). No Brasil, análises recentes demonstram que a maturidade da gestão do conhecimento decorre da articulação entre práticas gerenciais, valores públicos e mecanismos de governança, especialmente em contextos marcados por instabilidade e descontinuidade administrativa (Knassmüller; Meyer, 2013; Teixeira; Frogeri; Piurcosky, 2020).

Assim, a gestão do conhecimento tem se consolidado como instrumento relevante para enfrentar problemas persistentes da administração pública brasileira, como morosidade, ineficiência e dificuldades de circulação da informação. Paralelamente, a crescente demanda social por agilidade, transparência e qualidade pressiona os órgãos públicos a revisarem suas práticas e modernizarem sua gestão. Nesse processo, iniciativas de gestão do conhecimento possibilitam identificar, reter e disseminar conhecimento institucional, promover aprendizagem contínua e melhorar processos internos. O avanço tecnológico ampliou o uso de repositórios colaborativos, sistemas inteligentes e plataformas de compartilhamento, favorecendo fluxos de informação mais ágeis entre servidores (Santos, 2016).

No entanto, a eficácia da gestão do conhecimento no setor público exige uma abordagem dinâmica e adaptativa, capaz de responder às demandas contemporâneas por agilidade e eficiência (Camargo; Pereira, 2017). Estudos recentes confirmam que seu sucesso depende de fatores organizacionais críticos. Foroutani et al. (2024), ao analisarem organizações governamentais, identificaram elementos essenciais para a implementação da gestão do conhecimento: cooperação entre servidores, cultura aberta, treinamento, criatividade e inovação, remoção de

barreiras organizacionais, políticas de recompensa, *role modeling* e alinhamento estratégico. Os autores também destacam obstáculos relevantes, como formalidade excessiva, baixa participação dos funcionários, tecnologias de colaboração inadequadas, infraestrutura de TI (Tecnologia da Informação) deficiente, complexidade organizacional e falta de confiança.

A literatura nacional aponta que, embora o interesse pela gestão do conhecimento seja crescente, sua adoção ainda é limitada e frequentemente não sistematizada, em razão de barreiras culturais, tecnológicas e estruturais (Cazotti Câmara; Nunes, 2021). No setor público, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) observam que há vários obstáculos ao desenvolvimento de uma literatura coesa nessa temática. Os autores atribuem, principalmente, aos baixos níveis de cooperação internacional entre autores, acarretando uma literatura fragmentada.

A gestão do conhecimento pode ser compreendida sob duas perspectivas complementares: como política pública orientada à eficiência e efetividade dos serviços, e como ferramenta gerencial voltada à otimização de processos, redução de redundâncias e sistematização do conhecimento institucional (Santos; Bastos, 2019). Essa compreensão está alinhada aos princípios constitucionais de eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e efetividade social, que fundamentam a administração pública (Batista, 2012).

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico, no âmbito das diretrizes de Governo Eletrônico (2005), define a gestão do conhecimento no setor público como o conjunto de práticas destinadas à criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento para ampliar eficiência, qualidade e inovação, além de fomentar a colaboração entre governo e sociedade. Ao incorporar essas práticas, as organizações públicas fortalecem sua capacidade de aprendizagem, inovação e melhoria contínua (Almeida; Costa, 2019). Pesquisas recentes confirmam que esse é um campo em expansão. Santana e Pereira (2024), ao analisarem artigos do *Journal of Knowledge Management*, identificam crescimento significativo de modelos teóricos direcionados ao setor público, indicando consolidação da gestão do conhecimento como área estratégica.

A consolidação de uma cultura que favoreça a criação e o compartilhamento do conhecimento é essencial para promover uniformidade nas práticas, reduzir desperdícios, garantir coerência organizacional e aumentar a eficácia estatal. A literatura também enfatiza que a efetividade da gestão do conhecimento se apoia em

três dimensões centrais: pessoas, processos e tecnologias, que devem ser monitoradas continuamente, especialmente em contextos de mudança e transformação organizacional (Zabot; Silva, 2002). O acompanhamento sistemático dessas dimensões é fundamental para que as instituições públicas se adaptem, aprendam e evoluam em um cenário dinâmico, inovador e orientado à eficiência.

2.2.3 Dimensões da gestão do conhecimento: pessoas, processos e tecnologia

Diversos estudos na literatura apontam que a gestão do conhecimento constitui um processo interdependente sustentado por três dimensões essenciais: pessoas, processos e tecnologia (Angeloni, 2003; Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1995; Parreiras; Silva, 2025; Servin; De Brun, 2005). Essas dimensões são amplamente reconhecidas como estruturantes para o êxito da gestão do conhecimento nas organizações.

De acordo com Servin e De Brun (2005), para que a gestão do conhecimento seja eficaz, é necessário que as organizações desenvolvam processos bem estruturados, adotem tecnologias adequadas e considerem os aspectos humanos, como a cultura organizacional, os valores predominantes e os comportamentos que moldam as interações no ambiente de trabalho.

Na mesma perspectiva, Angeloni (2003) destaca que uma organização voltada ao conhecimento deve estruturar-se a partir de três dimensões principais: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Embora a autora insira os processos dentro da dimensão da infraestrutura, observa-se clara convergência entre essa abordagem e aquela proposta por Servin e De Brun (2005), evidenciando que as três dimensões são interdependentes e precisam atuar de forma integrada para o sucesso do processo.

Em uma revisão sistemática de modelos de gestão do conhecimento publicados entre 2014 e 2023, Parreiras e Silva (2025) identificaram essas três dimensões como elementos centrais na maioria das abordagens contemporâneas. A ausência ou o mau funcionamento de qualquer uma dessas dimensões pode comprometer as demais, dificultando o compartilhamento, a retenção do conhecimento e, conseqüentemente, limitando a capacidade inovadora e o

desempenho organizacional (Davenport; Prusak, 1998; Parreiras; Silva, 2025; Servin; De Brun, 2005). Angeloni (2003, p. 79) reforça essa compreensão ao afirmar que:

[...] juntas, elas compõem a força motriz da organização como organismo vivo, complexo, mutante. A integração entre pessoas, infraestrutura e tecnologia é completa, essencial e de caráter crítico para a existência de cada dimensão em particular.

Autores clássicos também sustentam essa perspectiva integrada. Alavi e Leidner (2001) descrevem a gestão do conhecimento como um sistema holístico no qual as pessoas criam e compartilham conhecimento, os processos estruturam essas práticas e a tecnologia viabiliza os fluxos informacionais. Quando tal integração não ocorre, o conhecimento se dispersa, os processos perdem efetividade e as tecnologias são subutilizadas (Davenport; Prusak, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1995), alinhar sinergicamente essas dimensões constitui um dos principais desafios das organizações contemporâneas, sobretudo em ambientes que demandam inovação e aprendizagem contínua (Choo, 2016).

A dimensão “pessoas” refere-se ao capital humano da organização, responsável pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O fator humano, embora essencial, também representa o maior desafio da gestão do conhecimento, dada a complexidade das relações interpessoais, da cultura organizacional e da mobilização de saberes tácitos. Este último, por estar enraizado na experiência e nas percepções individuais, é de difícil formalização, exigindo estratégias como aprendizagem social, *mentoring* e comunidades de prática (Nonaka; Takeuchi, 1995; Brown; Duguid, 2001). Assim, valores, atitudes e comportamentos tornam-se elementos determinantes para o compartilhamento e a utilização do conhecimento (Choo, 2016).

A dimensão “processos” compreende práticas, métodos e fluxos de trabalho que viabilizam, de forma sistemática, a criação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Para serem eficazes, esses processos devem estar integrados às rotinas organizacionais e institucionalizados de forma transversal (García-Morales et al., 2021; Centobelli; Cerchione; Esposito, 2020; Teixeira; Frogeri; Piurcosky, 2020). Estudos recentes mostram que repositórios digitais, plataformas colaborativas e metodologias sistematizadas de socialização e externalização do conhecimento são estratégias amplamente adotadas para fortalecer o aprendizado organizacional, especialmente no setor público (Santos; Bastos, 2019;

Foroutani et al., 2024). A avaliação contínua por indicadores e mecanismos de monitoramento garante alinhamento estratégico e promove ajustes diante de mudanças organizacionais (Santana e Pereira, 2024).

Por fim, a dimensão “tecnologia” engloba recursos de *hardware*, *software* e sistemas digitais que facilitam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento (Alavi; Leidner, 2001). A tecnologia desempenha papel estratégico na conexão entre pessoas, informações e processos. Embora não gere conhecimento por si só, ela potencializa sua estruturação e disseminação (Davenport; Prusak, 1998), desde que alinhada às estratégias organizacionais (Choo, 2016).

Na Era do Conhecimento, plataformas colaborativas, redes sociais corporativas, inteligência artificial (IA) e sistemas de gestão do conhecimento ampliam significativamente as possibilidades de produção e circulação de saberes, favorecendo ambientes organizacionais mais integrados e propícios à aprendizagem contínua, além de reduzir perdas de conhecimento, aumentar a eficiência e estimular a inovação (Foroutani et al., 2024; Santana; Pereira, 2024). De forma complementar, Maione, Leoni e Magliacani (2024) demonstram que a inovação digital requer sinergia entre pessoas, processos e tecnologia, reforçando que essas dimensões se potencializam mutuamente. Essa perspectiva integrada também dialoga com a abordagem sociotécnica das organizações, segundo a qual resultados organizacionais dependem do alinhamento entre sistemas sociais e técnicos.

2.2.4 Modelos e ciclos de gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento configura-se como um processo dinâmico e contínuo, sustentado por três dimensões essenciais: pessoas, processos e tecnologia, cuja atuação interdependente permite que o conhecimento seja criado, compartilhado, armazenado e aplicado de forma sistemática (Alavi; Leidner, 2001; Davila et al., 2015; Parreiras; Silva, 2025). Essas dimensões compõem a base estruturante das iniciativas de gestão do conhecimento, pois orientam tanto a operacionalização de seus mecanismos quanto a consolidação de práticas que favorecem o aprendizado organizacional e o uso estratégico do conhecimento.

É importante distinguir os conceitos de modelo e ciclo de gestão do conhecimento. Os modelos oferecem uma estrutura conceitual abrangente,

articulando dimensões, fatores críticos de sucesso e diretrizes para orientar a gestão do conhecimento nas organizações. Os ciclos, por sua vez, concentram-se nos processos operacionais por meio dos quais o conhecimento é produzido, transformado, compartilhado e aplicado (Firestone; McBride, 2005). Conforme explicam Fernandes, Sartori e Tenório (2019, p. 155), os ciclos de gestão do conhecimento “compreendem processos relacionados à captura, aquisição e internalização do conhecimento que contribuem para a sua criação, codificação, disseminação e apropriação”. Assim, os ciclos organizam o movimento do conhecimento ao longo do tempo, assegurando sua circulação, retenção e uso estratégico.

Dentre os ciclos amplamente reconhecidos, destaca-se o Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento proposto por Dalkir (2005), que sintetiza o fluxo do conhecimento em três processos principais: (i) captação/criação, (ii) compartilhamento e disseminação e (iii) aquisição e aplicação. Esse ciclo evidencia a natureza contínua e retroalimentada da gestão do conhecimento, na qual cada processo sustenta e é influenciado pelo seguinte, promovendo um fluxo permanente de geração e aplicação de saberes. Na Figura 4 pode-se observar que a progressão entre os processos inclui momentos críticos, como a avaliação da relevância e validade do conhecimento antes de sua disseminação e a contextualização necessária para sua assimilação e aplicação prática.

Figura 4 – Ciclo de gestão do conhecimento de Dalkir

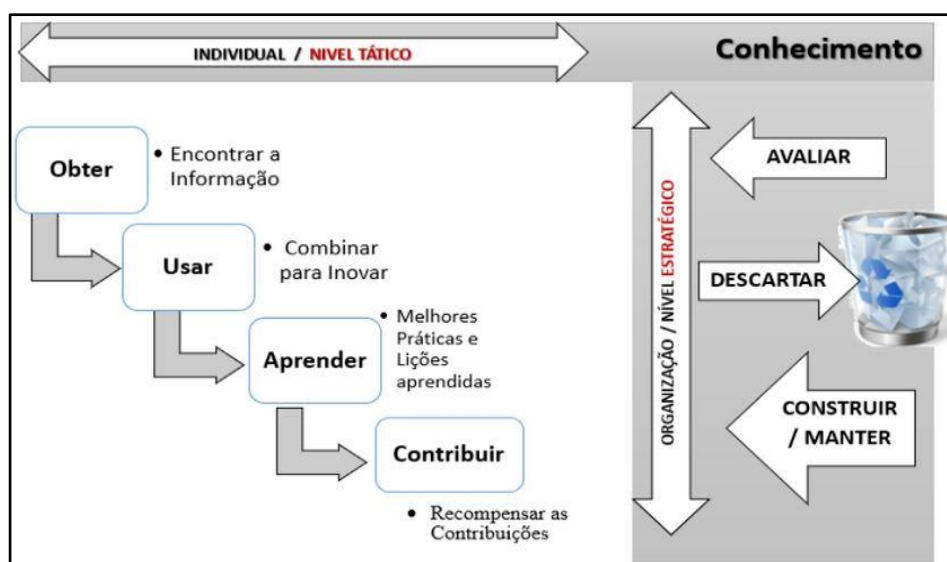


Fonte: Davila et al. (2015, p. 50) adaptado de Dalkir (2005).

Em um ambiente organizacional, um ciclo completo de gestão do conhecimento abrange uma série de eventos e processos desencadeados a partir de demandas e necessidades específicas. Essas demandas impulsionam a busca por soluções, resultando na produção, registro, compartilhamento e reutilização de dados, informações e conhecimentos em situações futuras. Essa dinâmica contribui diretamente para a otimização de processos, o aprimoramento da qualidade das decisões e a geração de valor organizacional (Silva; Menegassi; Tatto, 2018).

Outro modelo de referência é o ciclo proposto por Bukowitz e Williams (1999), que enfatiza o alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia organizacional. O ciclo é estruturado nas seguintes etapas: obter, usar, aprender, contribuir e avaliar/manter. Essas etapas configuram um fluxo integrado que orienta a aquisição, aplicação, aprimoramento e controle do conhecimento, reforçando sua função como ativo estratégico para inovação, tomada de decisão e vantagem competitiva, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo da gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams



Fonte: Bukowitz e Williams (1999)

Essa estrutura descreve um fluxo cíclico e integrado, no qual o conhecimento é continuamente adquirido, aplicado, aprimorado, compartilhado e gerenciado nas organizações. O modelo destaca a necessidade de alinhar as práticas de gestão do conhecimento à estratégia organizacional.

Na mesma direção, Dorow, Calle e Rados (2015) compreendem o ciclo da gestão do conhecimento como um constructo estratégico voltado à criação de valor organizacional, estruturado por elementos interdependentes como repositórios de conhecimento, redes de relacionamento, tecnologias da informação, infraestrutura comunicacional, competências, processos baseados em *know-how*, interação com o ambiente, inteligência organizacional e fontes externas de conhecimento. O êxito desse ciclo depende da participação ativa dos colaboradores e de uma cultura orientada ao compartilhamento, à aprendizagem contínua e à aplicação efetiva do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) reforçam que o compartilhamento do conhecimento é um processo essencial para a criação contínua de novos saberes, resultado da interação dinâmica entre conhecimento tácito e explícito. O compartilhamento amplia o capital intelectual coletivo, transformando conhecimentos individuais em patrimônio organizacional e criando condições para inovação e aprimoramento de processos. Nesse sentido, a interação constante entre os membros da organização favorece a troca de experiências, a geração de novos insights e o fortalecimento do aprendizado organizacional (Osinski; Roman; Selig, 2015).

Diante disso, o compartilhamento do conhecimento emerge como uma etapa crítica no ciclo da gestão do conhecimento, sobretudo em ambientes organizacionais complexos e em transformação. É precisamente sobre esse processo que esta pesquisa se concentra, ao reconhecer que a qualidade e a intensidade das interações entre os indivíduos constituem fatores determinantes para a geração de valor, o fortalecimento do aprendizado organizacional e o alcance de melhores resultados institucionais.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

2.3.1 Fundamentos conceituais do compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento ocupa papel central na geração de novos saberes nas organizações, por permitir que o conhecimento individual, muitas vezes tácito, seja reinterpretado, reconstruído e internalizado por outros (Nonaka; Takeuchi, 1995; Lee; Jin; Ryu, 2021). Quando os indivíduos compartilham

conhecimento, cada um o interpreta, assimila e reconstrói com base em suas experiências prévias, convertendo-os em conhecimento tácito. Por sua natureza subjetiva e profundamente enraizada nas vivências individuais, o conhecimento tácito é de difícil formalização, mas é indispensável para impulsionar a inovação e a aprendizagem organizacional contínua (Sato et al., 2015).

O modo de conversão do conhecimento de tácito em explícito, denominado externalização, ocorre quando esse conhecimento individual é articulado e formalizado por meio de práticas, registros, documentos ou outras ferramentas da gestão do conhecimento, tornando-se acessível a outros membros da organização (Nonaka; Takeuchi, 1995). Essa conversão é essencial para que o conhecimento possa ser socializado, codificado e reutilizado em diferentes contextos organizacionais, promovendo o aprendizado coletivo e melhoria contínua dos processos e resultados.

No ciclo de gestão do conhecimento, o compartilhamento representa uma etapa-chave: é o momento de transição entre criação e aplicação, viabilizando a passagem entre tipos de conhecimento, fomentando a inovação e fortalecendo a capacidade organizacional (Lei, 2024). Apesar da importância, não há consenso absoluto sobre sua definição (Sordi; Nakayama; Binotto, 2018), mas há convergência de que ele se apoia fortemente na colaboração organizacional, em que ela potencializa não só a disseminação de conhecimentos existentes, mas também a geração de novos (Chedid et al., 2019).

Embora existam vários termos para descrever esse processo, como transferência, disseminação e troca, este estudo adota o termo “compartilhamento do conhecimento” por refletir melhor seu caráter interativo, voluntário e recíproco no ambiente organizacional. Tonet e Paz (2006, p. 76) contribuem para essa visão ao definirem o compartilhamento como “comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”, enfatizando a intencionalidade e a reciprocidade envolvidas.

Alguns autores propõem distinções úteis para analisar o comportamento de compartilhamento. Por exemplo, Tangaraja et al. (2015) distinguem entre compartilhamento unidirecional (como quando um especialista transmite conhecimento a um novato) e bidirecional, em que há trocas dinâmicas entre os membros da organização, este último sendo mais típico nas práticas organizacionais cotidianas.

No contexto organizacional, Ipe (2003) define o compartilhamento como tornar o conhecimento disponível para outras pessoas de modo que possa ser compreendido, absorvido e utilizado por elas. Ele argumenta que esse processo é influenciado por fatores como a natureza do próprio conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades estruturais para a troca e a cultura organizacional.

Diversos estudos também mostram que o compartilhamento ocorre, em grande parte, de maneira informal. Alcará et al. (2009) identificaram que muitas trocas de conhecimento acontecem por meio de conversas interpessoais e de aprendizagem social gradual; de modo semelhante, Davenport e Prusak (1998) destacam que ambientes de confiança, onde há conversas espontâneas e colaborações não estruturadas, são particularmente férteis para esse tipo de compartilhamento. Cabe observar, contudo, que essa dinâmica varia conforme o contexto organizacional, havendo ambientes em que o compartilhamento formal e estruturado permanece predominante, como áreas técnicas especializadas.

A partir desses fundamentos conceituais, a literatura tem avançado na identificação dos principais fatores que condicionam o compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional, evidenciando que esse processo é influenciado por dimensões individuais, estruturais e tecnológicas.

2.3.2 Fatores determinantes do compartilhamento do conhecimento

No setor público, evidências recentes indicam que fatores como confiança, comprometimento individual e liderança, desempenham papel relevante na promoção do compartilhamento do conhecimento (Villarim; Silva; Freire, 2023). Estudos empíricos também ressaltam a importância das redes informais para a disseminação do conhecimento, demonstrando que culturas organizacionais mais abertas favorecem práticas colaborativas e relações baseadas na confiança (Mota; Fernandes; Anjos, 2023).

Nesse contexto, a construção de relações baseadas na confiança mostra-se essencial, uma vez que sua ausência pode comprometer a eficácia até mesmo das iniciativas formais de compartilhamento. Como apontam Alcará et al. (2009, p. 174), “na ausência da confiança, as práticas formais para o Compartilhamento do Conhecimento tornam-se insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem

seu conhecimento”. Oportunidades informais, como conversas espontâneas, redes de contato e interações cotidianas no ambiente organizacional, são fundamentais para viabilizar e fortalecer a troca de conhecimento nas organizações. Yeboah (2023) afirma que canais informais de compartilhamento do conhecimento simplificam a comunicação face a face, impulsionando a construção de vínculos e confiança.

Lee, Jin e Ryu (2021) reforçam que lideranças organizacionais devem promover um ambiente que favoreça o sentimento de pertencimento, criando condições favoráveis ao compartilhamento, seja por meio de ações formais, como treinamentos e *workshops*, seja por meio de eventos informais que estimulem vínculos e relações de confiança entre os membros da organização.

Outro fator estrutural relevante refere-se aos ambientes ou espaços compartilhados de interação. Nonaka, Toyama e Konno (2000) introduziram o conceito de Ba, que representa contextos físicos, virtuais ou mentais capazes de estimular interações e a criação de conhecimento. Valentim (2018) complementa ao afirmar que ambientes informacionais funcionam como espaços sociotécnicos que articulam pessoas, tecnologias e fluxos de informação, favorecendo práticas colaborativas.

Govender, Perumal e Perumal (2018) destacam que a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento exige comunicação eficaz, integração entre os arranjos organizacionais e o suporte de uma cultura organizacional que valorize a troca de saberes. Sousa, Costa e Aparício (2017) identificam quatro dimensões fundamentais para a construção de ambientes propícios ao compartilhamento: fatores individuais, influência da cultura organizacional, pressões sociais e infraestrutura tecnológica.

O compartilhamento de conhecimento está, portanto, intimamente relacionado a iniciativas que estimulam a troca de conhecimentos tácitos entre os membros da organização. Segundo Alves e Barbosa (2010), diversos fatores podem atuar como motivadores ou inibidores desse processo, incluindo a cultura organizacional, a motivação dos indivíduos, a confiança, a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento, o poder, os sistemas de recompensa, a natureza do conhecimento e a infraestrutura tecnológica. Esses elementos moldam o grau de engajamento dos colaboradores nas práticas de compartilhamento.

Para ampliar a compreensão sobre os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento nas organizações, o Quadro 3 sintetiza os

principais elementos identificados na literatura recente. Esses fatores estão distribuídos em três categorias amplamente reconhecidas, quais sejam: individual, organizacional e tecnológica, que, em conjunto, moldam o comportamento de compartilhamento no ambiente institucional.

Quadro 3 – Fatores individuais, organizacionais e tecnológicos que influenciam o compartilhamento do conhecimento

Categoria	Exemplo de fatores	Autores
Individuais	Confiança, comprometimento, motivação, reciprocidade, autoeficácia	Ipe (2003); Alves e Barbosa (2010); Rahman et al. (2018); Villarim, Silva e Freire (2021)
Organizacionais	Cultura organizacional, liderança, redes informais, estrutura	Lee (2011); Tangaraja et al. (2015); Moreno, Cavazotte e Dutra (2020); Villarim, Silva e Freire (2021)
Tecnológicos	Infraestrutura, sistemas de informação, ferramentas colaborativas	Sousa, Costa e Aparício (2017); Govender, Perumal e Perumal (2018); Villarim, Silva e Freire (2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na dimensão individual, destacam-se aspectos como confiança, motivação, reciprocidade e identificação com o grupo, considerados determinantes para a disposição dos colaboradores em compartilhar o que sabem. A dimensão organizacional abrange elementos estruturais e culturais, como o papel da liderança, a existência de práticas formais de socialização e a promoção de ambientes colaborativos. Já a dimensão tecnológica envolve os sistemas, ferramentas e infraestruturas que facilitam a circulação do conhecimento. Ao apresentar esses fatores de forma integrada, o quadro oferece uma visão sistematizada que contribui para a análise do compartilhamento do conhecimento no contexto das Instituições Federais de Ensino, servindo como base conceitual para a discussão dos resultados empíricos desta pesquisa.

Revisões recentes no setor público indicam que o compartilhamento do conhecimento contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade, embora enfrente desafios relacionados à rigidez hierárquica e à formalização excessiva (Villarim; Silva; Freire, 2021). Valentim (2018) reforça que ações de compartilhamento devem ser precedidas por processos de sensibilização organizacional, sustentados por cultura e comunicação eficazes. Valentim (2018) considera o compartilhamento do conhecimento um componente essencial para o

aprimoramento das organizações, ao contribuir para a qualidade e a agilidade das rotinas e dos processos internos.

Osinski, Roman e Selig (2015, p. 153) reforçam que:

No meio organizacional, o compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho é uma forma de assegurar que os empregados repassem uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação e aquisição do conhecimento de que podem necessitar futuramente, em situações similares.

Essa perspectiva evidencia que o compartilhamento de conhecimento é fundamental para a continuidade organizacional, pois assegura que o saber acumulado pelos colaboradores esteja disponível de forma acessível e útil em momentos futuros. Tal prática contribui para o fortalecimento do aprendizado coletivo e da capacidade de adaptação e inovação, elementos-chave para o enfrentamento de desafios e mudanças no ambiente organizacional.

Apesar de sua importância amplamente reconhecida no setor privado, o compartilhamento do conhecimento ainda é um tema pouco explorado no âmbito da administração pública (Lee; Jin; Ryu, 2021). Essa lacuna sugere a necessidade de maior atenção e investimento na criação de práticas e estruturas que estimulem a troca de saberes entre os servidores públicos, especialmente em contextos nos quais o conhecimento tácito e a experiência acumulada são recursos críticos.

Angeloni (2003) destaca que a simples disponibilidade de conhecimento não é suficiente para promover melhorias organizacionais. É imprescindível que esse conhecimento seja compartilhado entre os membros da equipe. Dorow (2017) afirma que o compartilhamento possibilita a expansão do conhecimento dentro da organização, favorecendo sua exploração estratégica e a capitalização sobre os recursos intangíveis, com impactos positivos no desempenho organizacional. Complementando essa visão, Lee, Jin e Ryu (2021) enfatizam que o compartilhamento do conhecimento constitui uma atividade essencial dentro do fluxo de gestão do conhecimento, por permitir que os colaboradores aumentem sua capacidade de propor soluções eficazes, contribuindo diretamente para a eficiência, inovação e competitividade organizacional.

Em uma pesquisa mais recente, Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) reforçam que fatores psicossociais são antecedentes primordiais para atitudes favoráveis ao compartilhamento: eles destacam a identificação com o grupo, a autoeficácia, a liderança transformacional e as oportunidades formais para compartilhar como

elementos-chave. A liderança transformacional, em especial, exerce papel duplo: molda uma cultura favorável e cria oportunidades concretas para trocas de conhecimento entre equipes.

A identificação com o grupo, por exemplo, tende a facilitar a comunicação, bem como a aprendizagem de normas e procedimentos, o que, por consequência, promove um maior compartilhamento do conhecimento (Sordi; Peres; Mendes, 2014). Isso porque, ao se reconhecer como parte integrante de um grupo, o indivíduo sente-se mais à vontade para compartilhar conhecimento, o que fortalece a colaboração e o aprendizado coletivo no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Sousa e Souza (2019) destacam que a participação em grupos informais, formados com base em interesses comuns, favorece tanto o aprendizado quanto o compartilhamento do conhecimento entre os trabalhadores, evidenciando a relevância das redes informais como catalisadoras da disseminação de conhecimento nas organizações.

A proximidade cognitiva, isto é, o sentimento de entendimento compartilhado entre colegas, também se mostra relevante. Estudos sugerem que quanto mais os indivíduos se identificam com o grupo, mais propensos estão a engajar em comportamentos de compartilhamento (Rahman et al., 2018).

Lee (2011) aponta três características que funcionam como condições para o compartilhamento do conhecimento: 1) estrutura organizacional, 2) cultura organizacional, e 3) interação organizacional. Contudo, assim como Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), o autor enfatiza o papel central da liderança nesse processo. O indivíduo estará mais inclinado a compartilhar seus conhecimentos de forma voluntária quando mantém uma relação positiva com seu supervisor. Relações baseadas em confiança, respeito, lealdade e obrigações mútuas favorecem não apenas o comprometimento com o trabalho, mas também a disposição para contribuir ativamente com o grupo por meio do compartilhamento de conhecimentos (Lee, 2011).

É preciso também reconhecer que, embora processos formais e tecnologias ajudem, a decisão de compartilhar depende, em última instância, da disposição individual. Conforme Dorow, Trzeciak e Rados (2018, p. 375), “apesar dos processos e das tecnologias auxiliarem no compartilhamento de conhecimento, são os indivíduos que decidem por compartilhar ou não seus conhecimentos”.

Assim, a literatura apresenta diversos modelos de compartilhamento do conhecimento, elaborados com o objetivo de facilitar esse processo no ambiente

organizacional, além de contribuir para sua análise e compreensão como uma etapa estratégica da gestão do conhecimento. É importante novamente destacar a distinção entre modelos e ciclos. Modelos conceituais ajudam a mapear os fatores críticos, enquanto os ciclos ilustram o fluxo dinâmico de criação, socialização, externalização e aplicação do conhecimento. Esses dois enfoques são complementares: modelos orientam a formulação de políticas ou estratégias de gestão do conhecimento; ciclos demonstram como tais políticas “ganham vida” na prática, no cotidiano organizacional.

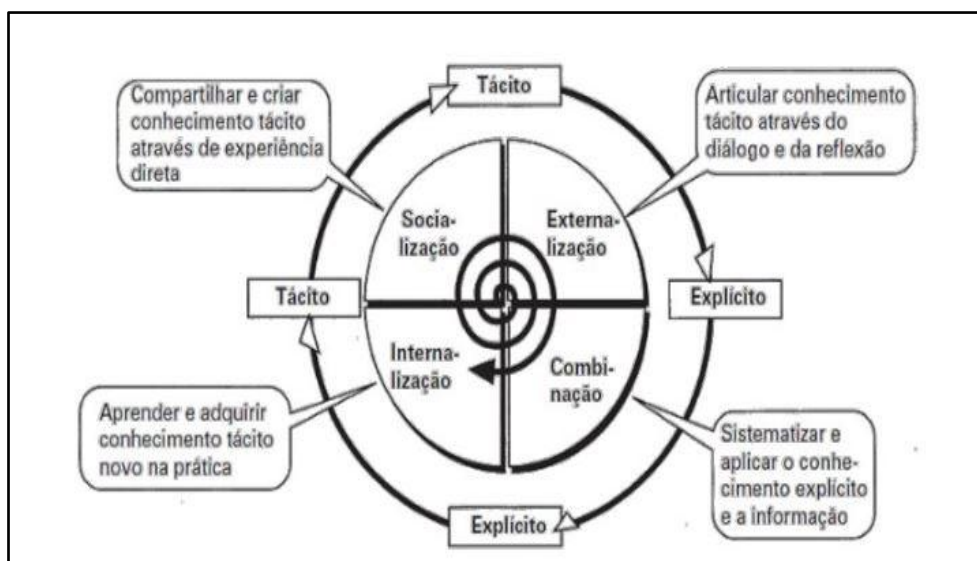
Com base nesses fatores explicativos, diversos autores propuseram modelos conceituais de compartilhamento do conhecimento, com o objetivo de sistematizar os elementos críticos do processo e orientar sua análise e operacionalização nas organizações.

2.3.3 Modelos de compartilhamento do conhecimento

Para aprofundar a compreensão do compartilhamento do conhecimento, torna-se essencial analisar os modelos teóricos que sistematizam esse processo e explicitam os fatores que o favorecem ou o dificultam no contexto organizacional. Dentre esses referenciais, destaca-se o modelo SECI, proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), que concebe a criação e o compartilhamento do conhecimento como um movimento dinâmico e contínuo composto por quatro processos interdependentes: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização refere-se à troca de conhecimento tácito por meio de interações diretas entre indivíduos; a externalização envolve a conversão desse conhecimento tácito em explícito, possibilitando sua formalização e disseminação; a combinação diz respeito à articulação e reorganização de diferentes conhecimentos explícitos; e a internalização corresponde à incorporação desse conhecimento pelos indivíduos, que o transformam novamente em saber tácito por meio da prática e da experiência.

Esse modelo destaca-se por enfatizar a natureza contínua e cíclica do compartilhamento do conhecimento, representada pela metáfora da espiral, que impulsiona processos de aprendizagem e inovação organizacional, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

O modelo SECI também é amplamente reconhecido por sua capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais e culturais. Nonaka, Toyama e Konno (2000) destacam que o conceito de *Ba* (entendido como um espaço compartilhado, físico ou virtual, que sustenta a criação do conhecimento) é fundamental para o sucesso do processo de conversão proposto pelo SECI. O *Ba* pode assumir formas físicas, virtuais, mentais ou híbridas, oferecendo as condições necessárias para que indivíduos interajam, troquem experiências e desenvolvam novos conhecimentos.

Estudos recentes comprovam que o avanço das tecnologias digitais ampliou significativamente o potencial de cada etapa do modelo, especialmente a externalização. Pesquisas como a de Romero-Ochoa et al. (2025) e García-Morales et al. (2021) mostram que tecnologias digitais e ferramentas de gestão do conhecimento apoiam processos de criação, circulação e aplicação do conhecimento, ao facilitar o acesso a múltiplas fontes informacionais e promover práticas colaborativas de aprendizagem. Contudo, o sucesso do modelo depende diretamente das condições organizacionais que sustentam a confiança, o diálogo e a disposição para compartilhar.

Embora o Modelo SECI ofereça uma compreensão ampla e dinâmica da conversão do conhecimento no nível organizacional, torna-se necessário avançar para abordagens que explorem de forma mais específica o papel dos indivíduos nesse processo. Afinal, é na interação cotidiana entre as pessoas que o conhecimento circula, ganha significado e se transforma em prática. Nesse sentido, o modelo

proposto por Ipe (2003) contribui ao deslocar o foco para os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, permitindo uma análise mais aprofundada das motivações, oportunidades e características do conhecimento que determinam a disposição para compartilhar.

O modelo foi construído a partir de uma ampla revisão da literatura, na qual foram identificados os elementos mais recorrentes associados ao compartilhamento do conhecimento. Com base nessa análise, Ipe (2003) estruturou quatro fatores fundamentais que influenciam esse processo: a natureza do conhecimento; a motivação para compartilhar; as oportunidades disponíveis para o compartilhamento; e a cultura organizacional. Esses elementos se articulam de maneira interdependente, configurando ambientes mais ou menos favoráveis à circulação e ao uso efetivo do conhecimento nas organizações.

A análise integrada desses elementos, representada na Figura 7, permite compreender como aspectos individuais e organizacionais se combinam para favorecer ou limitar o compartilhamento, tornando o modelo de Ipe uma referência relevante para o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento.

Figura 7 – Modelo de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos de uma organização



Fonte: Adaptado de Ipe (2003).

Ipe (2003) ressalta que esses fatores, quando analisados de forma integrada, criam condições mais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. Embora

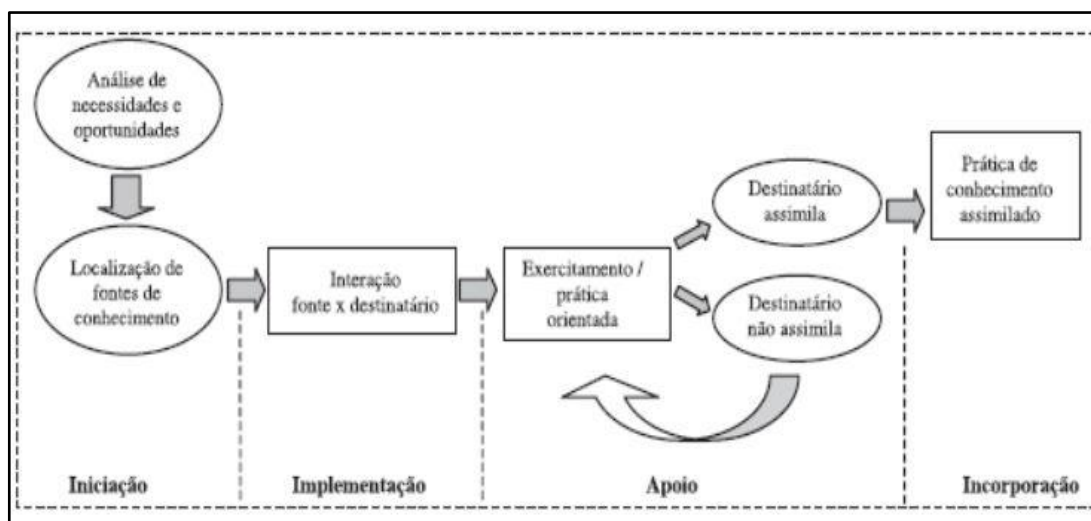
cada elemento exerça influência própria, é a interação entre motivação, oportunidades, natureza do conhecimento e cultura organizacional que realmente potencializa esse processo. A autora observa que incentivos podem estimular a disposição para compartilhar, mas a motivação isolada não garante resultados quando há barreiras estruturais ou culturais que restringem a circulação do conhecimento. Assim, o conhecimento assume um caráter dinâmico e sustentado pelas interações sociais. A criação, o compartilhamento e o uso efetivo do conhecimento dependem de um ambiente que favoreça o diálogo, a confiança e a percepção de benefícios mútuos, reforçando o papel central das relações interpessoais nesse processo (Ipe, 2003).

À medida que se reconhece o papel das interações sociais e das condições organizacionais para que o conhecimento circule de forma efetiva, torna-se pertinente avançar para abordagens que explorem esse fenômeno no cotidiano do trabalho. Nesse contexto, o modelo de compartilhamento do conhecimento no trabalho, proposto por Tonet e Paz (2006), amplia a compreensão ao focalizar diretamente as dinâmicas que ocorrem entre indivíduos e grupos no ambiente organizacional.

O modelo organiza o processo de compartilhamento em quatro fases integradas: iniciação, implementação, apoio e incorporação. A iniciação envolve a identificação das necessidades de conhecimento e das fontes disponíveis; a implementação aproxima fontes e destinatários; a fase de apoio cria condições para a aplicação do conhecimento, momento sensível devido aos desafios das primeiras tentativas de uso; e a fase de incorporação consolida o compartilhamento no cotidiano de trabalho.

Assim, o modelo apresenta uma visão estruturada e processual do compartilhamento do conhecimento, evidenciando como a articulação entre essas fases depende de um ambiente organizacional que estimule a troca contínua de saberes. A Figura 8 representa essa dinâmica.

Figura 8 – Modelo de compartilhamento do conhecimento no trabalho



Fonte: Tonet e Paz (2006, p. 81)

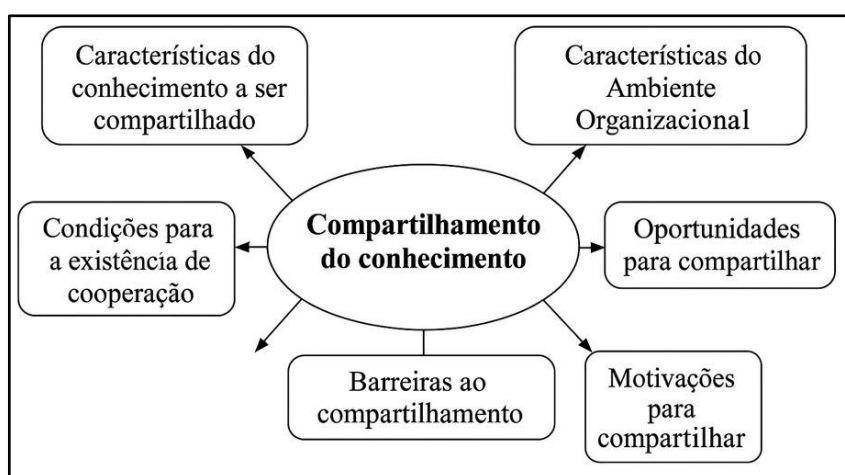
Tonet e Paz (2006) destacam que um modelo estruturado de compartilhamento do conhecimento é essencial para agregar valor ao trabalho, otimizar processos e reforçar a capacidade de inovação organizacional. Embora o ambiente de trabalho ofereça condições favoráveis à aprendizagem coletiva, o compartilhamento ainda enfrenta desafios associados a fatores culturais, comportamentais, estruturais e tecnológicos. Compreender essas variáveis é fundamental para orientar estratégias que reduzam barreiras e ampliem os facilitadores do processo. Nesse sentido, o modelo das autoras examina o compartilhamento do conhecimento a partir de quatro componentes centrais: a fonte, o destinatário, o conhecimento e o contexto, permitindo analisar como indivíduos, características do conhecimento e condições organizacionais interagem para moldar essa prática. Ao integrar esses elementos, o modelo contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na colaboração e na aprendizagem contínua.

O compartilhamento do conhecimento é um conceito abordado de diversas formas na literatura acadêmica, sendo considerado, por alguns autores, um processo, enquanto outros o definem como um ato ou ação. Independentemente dessa perspectiva, o compartilhamento do conhecimento caracteriza-se como um ato colaborativo, fundamental para a troca de informações e experiências no ambiente organizacional (Sordi; Nakayama; Binotto, 2018). Esses autores ressaltam que a cooperação é uma ação social sustentada por interesses mútuos entre os indivíduos que, voluntariamente, optam por colaborar. Assim, Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p. 49) destacam que a “motivação de compartilhar conhecimento está relacionada aos

custos e benefícios percebidos pelos envolvidos e, conseqüentemente, à disponibilidade de cooperação entre eles através de interesses comuns mesmo que por objetivos distintos". A ausência de cooperação entre os indivíduos pode comprometer a eficácia do compartilhamento de conhecimento nas organizações.

Com o intuito de investigar os desafios e os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento, os referidos autores desenvolveram um modelo analítico fundamentado na cooperação organizacional. Por meio de suas pesquisas, identificaram elementos recorrentes nesse processo, como facilitadores, barreiras, além de fatores individuais, organizacionais e tecnológicos. Assim, os autores estruturam um modelo composto por seis elementos principais a serem considerados no compartilhamento do conhecimento, os quais são mostrados na Figura 9.

Figura 9 – Elementos principais no modelo de análise de compartilhamento do conhecimento como ação cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Sordi, Nakayama e Binotto (2018).

O diferencial deste modelo de compartilhamento do conhecimento é que ele parte da premissa de que a gestão da organização pode interferir de forma positiva nos processos de compartilhamento do conhecimento, à medida que pode modificar as condições de cooperação existentes entre os indivíduos. Além disso, com base nos elementos principais, tem-se uma visão abrangente sobre o estado atual do processo, permitindo o planejamento de soluções, ações ou políticas fundamentadas na realidade específica de cada organização (Sordi; Nakayama; Binotto, 2018).

Torna-se pertinente avançar para abordagens que aprofundam a compreensão do fenômeno do compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, o modelo

desenvolvido por Dorow (2017) amplia o olhar para além das interações individuais e das etapas do processo, incorporando dimensões analíticas que permitem examinar simultaneamente os fatores que influenciam o compartilhamento e as práticas organizacionais que o sustentam. No campo da gestão do conhecimento, o modelo proposto pela autora organiza-se em duas categorias centrais: compartilhamento do conhecimento e práticas de compartilhamento do conhecimento.

A primeira categoria, compartilhamento do conhecimento, subdivide-se em três elementos: motivadores, inibidores e oportunidades/ambientes para compartilhar. A segunda categoria, orientada às práticas organizacionais, compreende as subcategorias de gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos e tecnologias.

As categorias e subcategorias definidas por Dorow (2017) foram construídas com base na literatura de gestão do conhecimento e nos objetivos específicos do seu estudo. A autora utilizou observações e entrevistas semiestruturadas como métodos de coleta de dados, buscando compreender como o compartilhamento ocorre em um contexto organizacional intensivo em conhecimento. O roteiro de entrevistas desenvolvido por Dorow contém 44 questões abertas, sendo 29 direcionadas diretamente ao tema do compartilhamento do conhecimento. A partir das respostas coletadas, torna-se possível elaborar um diagnóstico amplo sobre o processo de compartilhamento dentro da organização, identificando fatores internos e externos que influenciam seu funcionamento.

Os motivadores, inibidores e ambientes de compartilhamento são amplamente reconhecidos na literatura como elementos cruciais desse processo (Chedid et al., 2019; Dorow, 2017; Govender; Perumal; Perumal, 2018; Ipe, 2003; Sordi; Nakayama; Binotto, 2018; Tangaraja et al., 2015). O estudo de Ipe (2003) destaca a interdependência desses fatores e sua inserção na cultura organizacional, evidenciando que o compartilhamento emerge de um conjunto integrado de condições que favorecem ou dificultam o comportamento de troca entre indivíduos. A compreensão desses preditores é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes que fortaleçam o compartilhamento nas organizações (Tangaraja et al., 2015).

A literatura também demonstra que oportunidades estruturadas de compartilhamento, quando incorporadas à rotina de trabalho, aumentam o engajamento dos indivíduos no processo. Assim, a criação de espaços formais e

informais, o tempo destinado a essas interações e seu alinhamento aos objetivos organizacionais constituem elementos essenciais (Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020). Da mesma forma, práticas institucionais, políticas internas, manuais, sistemas de registro e fluxos de trabalho bem definidos contribuem para um ambiente propício à circulação de informações (Govender; Perumal; Perumal, 2018).

2.3.4 Síntese comparativa dos modelos de compartilhamento do conhecimento

A compreensão do compartilhamento do conhecimento nas organizações exige o reconhecimento de distintas abordagens teóricas que procuram explicar como esse processo ocorre, quais fatores o influenciam e de que maneira ele se materializa no cotidiano institucional. Conforme discutido nas seções anteriores, ao longo das últimas décadas, diferentes autores têm desenvolvido modelos que sistematizam o compartilhamento do conhecimento, incorporando perspectivas individuais, organizacionais, sociais e tecnológicas. Esses referenciais oferecem bases sólidas para a análise de contextos específicos, como o das Instituições Federais de Ensino, nos quais a integração de novos servidores depende de dinâmicas complexas de circulação, apropriação e internalização do conhecimento.

Ao longo deste capítulo, foram apresentados cinco modelos amplamente reconhecidos na literatura: o modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1995), o modelo de Ipe (2003), o modelo proposto por Tonet e Paz (2006), o modelo desenvolvido por Dorow (2017) e o modelo de Sordi, Nakayama e Binotto (2018). Cada um desses referenciais contribui de forma singular para a compreensão do compartilhamento do conhecimento, oferecendo lentes complementares para o exame de fatores, condições e mecanismos que favorecem ou dificultam essa prática no ambiente organizacional. A articulação entre esses modelos amplia a capacidade analítica da pesquisa, permitindo uma interpretação mais abrangente e multidimensional do fenômeno.

O Quadro 4 sintetiza as especificidades conceituais de cada modelo, destacando também elementos convergentes que podem orientar a formulação de diretrizes práticas voltadas à socialização organizacional de servidores recém-

ingressos. Essa síntese fornece o suporte teórico para a integração necessária ao desenvolvimento das estratégias propostas nesta tese.

Quadro 4 – Síntese comparativa dos modelos de compartilhamento do conhecimento

Modelo	Foco Principal	Estrutura/ Componentes	Papel do Indivíduo	Contexto Organizacional	Diferencial
SECI (Nonaka e Takeuchi, 1995)	Conversão entre conhecimento tácito e explícito	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Espiral do conhecimento)	Participa ativamente da conversão e disseminação do conhecimento	Requer ambiente propício à troca e inovação (ex.: Ba)	Ênfase na dinâmica cíclica e contínua do conhecimento
Ipe (2003)	Fatores que influenciam o compartilhamento entre indivíduos	Motivação, oportunidades, natureza do conhecimento e cultura organizacional	Agente central do compartilhamento influenciado por fatores individuais e culturais	Cultura do ambiente de trabalho impacta diretamente o compartilhamento	Modelo integrador dos fatores humanos e culturais
Tonet e Paz (2006)	Processo do compartilhamento no trabalho	Iniciação, implementação, apoio e incorporação	Interage como fonte e receptor do conhecimento dentro de grupos de trabalho	Enfatiza condições estruturais e contextuais do ambiente	Estrutura em fases com ênfase na aplicação e incorporação do conhecimento
Dorow (2017)	Diagnóstico do compartilhamento e suas práticas	Motivadores, Inibidores, Oportunidades, Cultura, RH e Tecnologias	Ator influenciado por práticas institucionais e fatores culturais	Aponta condições favoráveis e barreiras no ambiente organizacional	Abordagem metodológica aplicada à realidade institucional
Sordi, Nakayama e Binotto (2018)	Compartilhamento como ação cooperativa	Facilitadores, Barreiras, Fatores individuais, organizacionais e tecnológicos	Coopera voluntariamente por interesses e benefícios mútuos	A gestão influencia a cooperação e cria condições favoráveis	Perspectiva centrada na cooperação como base do compartilhamento

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos cinco modelos apresentados evidencia a diversidade de perspectivas teóricas que buscam explicar o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Cada um deles oferece uma lente particular para compreender o fenômeno, seja pela conversão entre tipos de conhecimento, pela influência de fatores individuais e culturais, pela estruturação do processo em fases, pela análise das práticas organizacionais ou pela centralidade da cooperação entre indivíduos. Apesar das diferenças conceituais e metodológicas, esses referenciais convergem ao

reconhecer o compartilhamento do conhecimento como elemento central para a aprendizagem organizacional e para o fortalecimento de uma cultura colaborativa.

Embora todos os modelos analisados contribuam significativamente para compreender o compartilhamento do conhecimento, nesta pesquisa, a análise do compartilhamento do conhecimento será orientada pelo modelo proposto por Dorow (2017), especialmente pela subcategoria relativa ao compartilhamento do conhecimento. A escolha desse referencial decorre de sua capacidade de identificar fatores que facilitam ou dificultam o compartilhamento com novos servidores em processo de inserção organizacional, bem como de mapear ambientes, práticas existentes e oportunidades de aprimoramento.

Nesse sentido, o modelo SECI contribui para a compreensão da dinâmica de criação do conhecimento, porém não foi concebido como instrumento de diagnóstico organizacional aplicado, o que reforça a adequação do modelo de Dorow (2017) aos objetivos desta pesquisa.

Além disso, o modelo de Dorow (2017) contempla não apenas aspectos técnicos do compartilhamento, mas também dimensões culturais, estruturais e relacionais, essenciais para compreender o processo de socialização de servidores recém-ingressos. Essa perspectiva integrada é especialmente relevante para analisar como novos profissionais assimilam normas, valores, práticas e conhecimentos necessários à sua atuação institucional. Embora a pesquisa original da autora não tenha sido conduzida no contexto educacional, sua estrutura analítica é suficientemente abrangente para ser aplicada a diferentes contextos organizacionais, o que justifica sua adoção no âmbito das IFEs.

Importa destacar que a adoção do modelo de Dorow (2017) não implica desconsiderar as contribuições dos demais referenciais. Pelo contrário, eles permanecem como fontes adicionais de sustentação teórica, enriquecendo a interpretação dos resultados e ampliando a robustez das análises. Assim, o modelo central é aplicado em diálogo com o conjunto mais amplo de teorias previamente discutidas, compondo uma abordagem integrada e coerente com a complexidade do processo de socialização organizacional nas Instituições Federais de Ensino.

2.4 CULTURA E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A literatura mobilizada ao longo desta pesquisa evidencia, de forma consistente, que a cultura organizacional desempenha um papel estruturante tanto nos processos de gestão quanto nas dinâmicas de compartilhamento do conhecimento. Diante disso, incorporar a socialização organizacional ao arcabouço analítico do estudo mostra-se não apenas pertinente, mas necessária, uma vez que se trata de um processo intimamente relacionado ao comportamento organizacional e profundamente modelado pelos padrões culturais que permeiam a vida institucional (Schein, 2009; Chatman; O'Reilly, 2016).

Enquanto o comportamento organizacional busca compreender como indivíduos e grupos atuam no cotidiano das instituições, a cultura organizacional fornece o arcabouço simbólico e normativo que orienta essas ações, influenciando dimensões como motivação, liderança, comunicação e integração social (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010; Martins; Terblanche, 2003; Robbins; Judge, 2009). Mais do que um conjunto estático de valores, a cultura se atualiza continuamente por meio das interações diárias, constituindo-se como mecanismo central de orientação, acolhimento e integração de novos membros.

Nessa perspectiva, é amplamente reconhecido que a cultura exerce influência decisiva sobre comportamentos, atitudes e práticas organizacionais, funcionando como referência interpretativa para a forma como os indivíduos percebem seu trabalho e se posicionam perante a organização. La Falce e Santos (2025) reforçam essa compreensão ao demonstrar que a cultura tem se afirmado como um dos principais elementos explicativos do funcionamento interno das organizações, ao moldar interações, organizar expectativas e condicionar práticas essenciais para o alcance dos resultados institucionais.

Pesquisas recentes têm aprofundado a compreensão da relação entre cultura organizacional e socialização organizacional, especialmente no contexto do setor público. A revisão sistemática conduzida por Gomes et al. (2024) aponta que valores compartilhados, normas institucionais e práticas culturais exercem papel determinante na implementação de políticas internas e na construção de ambientes organizacionais favoráveis à inovação, à colaboração e à coesão social. De forma complementar, Schraiber et al. (2025b) demonstram que os processos de *onboarding* e socialização estão fortemente condicionados à cultura organizacional vigente, uma vez que é ela que orienta os significados compartilhados, legitima as práticas de integração e influencia a forma como os recém-ingressos constroem seu contrato psicológico

inicial. Segundo os autores, organizações caracterizadas por culturas claras e coerentes tendem a promover processos de socialização mais eficazes, reduzindo ambiguidades e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Por isso, compreender a socialização organizacional, sobretudo no contexto de servidores recém-ingressos, exige ultrapassar a visão restrita ao simples “ensino de regras” ou à mera “transmissão de tarefas”. Trata-se de um processo cultural profundo, por meio do qual novos membros internalizam significados, valores e expectativas, ao mesmo tempo em que constroem redes de confiança e passam a participar ativamente da dinâmica institucional. O Quadro 5 sintetiza os principais atributos da cultura organizacional e da socialização organizacional, evidenciando como esses fenômenos se inter-relacionam e se reforçam mutuamente.

Quadro 5 – Comparativo entre cultura organizacional e socialização organizacional

Aspecto	Cultura Organizacional	Socialização Organizacional
Natureza	Sistema de valores e práticas	Processo de aprendizado e adaptação
Temporalidade	Desenvolvida ao longo do tempo	Ocorre em momentos específicos (ingresso, movimentação de função)
Função	Orienta o comportamento e dá identidade à organização	Introduz o indivíduo a essa identidade e orientações sobre seu papel na organização
Agente principal	Toda a organização (coletivo)	Indivíduo (em interação com o coletivo)
Exemplo	Valorização da colaboração, do trabalho em equipe	Aprendizado do indivíduo sobre trabalho em equipe para se adequar à cultura de valorização da colaboração

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Quadro 5 evidencia que a cultura organizacional constitui o conjunto de elementos estruturais, simbólicos e normativos que moldam a identidade e o funcionamento institucional, enquanto a socialização organizacional corresponde ao processo por meio do qual esses elementos são transmitidos, apropriados e reinterpretados pelos novos membros. Trata-se de um movimento contínuo que envolve valores compartilhados, pressupostos básicos, artefatos, práticas de liderança, rotinas de trabalho e significados historicamente construídos que delimitam “como as coisas são feitas” na organização (Schein, 2009; Simsek, 2024).

Estudos recentes ampliam essa compreensão ao demonstrar que a cultura também se expressa na maneira como a organização conduz mudanças, incentiva a

inovação, distribui poder e regula a cooperação (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011; Chatman; O'Reilly, 2016; Schneider; Ehrhart; Macey, 2017). A cultura configura-se, assim, como um sistema dinâmico que integra dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais, influenciando decisões, desempenho e qualidade das interações organizacionais.

Nesse contexto, a socialização organizacional assume papel estratégico, constituindo-se como o principal mecanismo de preservação, difusão e renovação cultural (Simsek, 2024). É por meio dela que novos servidores internalizam valores, normas, comportamentos e conhecimentos necessários ao exercício de suas funções (Faria, 2015; Fleury, 1996; Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017; Schein, 2009; Tomazzoni et al., 2016). Esse processo fortalece vínculos sociais, favorece a comunicação interna e facilita a adaptação ao ambiente institucional, contribuindo para o desenvolvimento de segurança, autonomia e pertencimento.

Autores como Moyson et al. (2017) ressaltam que a socialização configura um movimento de ajuste mútuo: enquanto o recém-ingresso aprende sobre a organização, a própria instituição se transforma a partir das experiências e contribuições desses novos membros. Zhang (2019) complementa ao destacar que esse processo transforma o recém-chegado em um membro efetivo, capaz de compreender rotinas, internalizar valores e construir relações interpessoais que sustentam sua participação organizacional.

Assim, a socialização organizacional ultrapassa a transmissão de informações formais, configurando-se como um fenômeno complexo, dinâmico e determinante para a consolidação da cultura, o desenvolvimento de competências e o fortalecimento da relação entre indivíduo e instituição (Schein, 2009; Zhang, 2019).

2.4.1 O processo de socialização organizacional

Zhang (2019), em revisão da literatura, identificou duas vertentes principais da socialização organizacional, apresentadas no Quadro 6: a vertente do colaborador e a vertente da organização. Enquanto a primeira enfatiza os processos de aprendizagem, interpretação e adaptação individuais, a segunda focaliza as ações institucionais estruturadas para promover a integração dos novos membros. O autor destaca, ainda, a ausência de um modelo teórico unificado capaz de sistematizar esse

processo, o que dificulta sua operacionalização e a compreensão de sua natureza multidimensional no cotidiano organizacional.

Quadro 6 – Vertentes da socialização organizacional

Vertente	Foco	Descrição
Do colaborador	Ajustamento individual	Como o recém-ingresso aprende, interpreta e se adapta.
Da organização	Ações institucionais	Como a organização estrutura práticas, políticas e táticas de integração.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Segundo Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017), as ações de socialização podem assumir formatos formais ou informais. As práticas formais envolvem estratégias intencionais da organização, como treinamentos, capacitações e programas de mentoria, enquanto as práticas informais emergem das interações cotidianas com colegas e lideranças, frequentemente configurando-se como o elemento mais decisivo para o sucesso do processo socializatório.

Van Maanen e Schein (1979) aprofundaram essa discussão ao categorizar as táticas de socialização segundo diferentes dimensões, como formais ou informais, individuais ou coletivas, sequenciais ou aleatórias, fixas ou variáveis. Moyson et al. (2017, p. 5) definem essas táticas como “fatores que permitem que membros de uma organização obtenham ou gerenciem mais facilmente novas informações e conhecimento social”, abrangendo tanto conteúdos relacionados ao trabalho quanto orientações sobre interação, regras formais e informais e compreensão da cultura organizacional.

Sob a ótica da administração pública, Van Kleef, Steen e Schott (2019) observam que, embora a socialização ocorra simultaneamente por vias formais e informais, a literatura tende a privilegiar a análise das táticas formais. Como o processo envolve dimensões cognitivas e emocionais, a articulação entre práticas formais e informais favorece a adaptação, reduz incertezas e permite que o recém-ingresso se torne efetivamente parte da organização. As práticas informais, entendidas como experiências espontâneas e não diretamente controladas pela instituição, como conversas, observação do ambiente e trocas em momentos informais, desempenham papel fundamental nesse processo.

Essa perspectiva encontra respaldo no trabalho de Sobral, Furtado e Islam (2017), que identificam dois mecanismos psicológicos ativados durante a aprendizagem dos novatos: uma via cognitiva, associada ao cumprimento do contrato psicológico e ao comprometimento normativo, e uma via afetiva, relacionada à satisfação no trabalho e ao comprometimento afetivo.

No que se refere à sistematização das táticas de socialização, Jones (1986) agrupou-as em dois grandes conjuntos: institucionalizadas e individuais. Para o autor, as táticas institucionalizadas tendem a ser mais eficazes ao fornecerem sinais sociais claros e estruturarem o processo de aprendizagem em contextos marcados por ambiguidade e incerteza, contribuindo para a redução da ansiedade e para a aceleração do entendimento do papel organizacional.

Borges e Albuquerque (2014) discutem a evolução das abordagens teóricas sobre socialização organizacional, destacando estudos centrados nas táticas institucionais, modelos desenvolvimentistas voltados às fases do processo e abordagens focadas nos conteúdos e nos mecanismos cognitivos de adaptação. Os autores apontam, ainda, a emergência de perspectivas integradoras que combinam diferentes enfoques e situam a socialização nos contextos específicos em que ocorre (Borges et al., 2010; Andrade et al., 2012).

Robbins (2005) estrutura a socialização em três fases: pré-chegada, encontro e metamorfose, conforme apresentado no Quadro 7. A socialização se completa quando o indivíduo se percebe plenamente integrado ao contexto institucional.

Quadro 7 – Fases do processo de socialização organizacional

Fase	Descrição
Pré-chegada	Conhecimentos prévios antes de ingressar
Encontro	Confronto entre expectativas e realidade
Metamorfose	Adaptação, aprendizagem e interiorização cultural

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Robbins (2005).

Complementarmente, Lee (2011) descreve quatro dimensões fundamentais do processo: familiarização com tarefas, estabelecimento de relações interpessoais, definição do papel e avaliação contínua do progresso no processo de adaptação. Simsek (2024) acrescenta que a socialização organizacional não se encerra após o ingresso formal, permeando toda a trajetória profissional, por meio de aprendizagens implícitas e ações estruturadas.

A literatura converge ao apontar a fase inicial como a mais crítica do processo de socialização organizacional, uma vez que é nesse período que o indivíduo estabelece suas primeiras interpretações sobre a organização, constrói expectativas e inicia o processo de adaptação ao novo contexto de trabalho (Robbins, 2005; Robbins; Judge, 2009). Nesse estágio, a organização exerce papel central ao orientar comportamentos, transmitir valores, normas e práticas institucionais, bem como ao reduzir discrepâncias entre expectativas individuais e a realidade organizacional, aspecto amplamente discutido nos estudos sobre cultura e socialização organizacional (Freitas, 2013; Oliveira, 2019). A literatura recente evidencia que falhas nesse processo, associadas a dificuldades de integração e ao desalinhamento entre expectativas e experiências iniciais, figuram entre os principais fatores relacionados à saída precoce de recém-ingressos, especialmente em contextos organizacionais complexos e públicos (Ivanova; Klimova, 2021).

Independentemente da capacidade no processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados na cultura organizacional quando começam a trabalhar na empresa. O pior, contudo, é que eles, por não estarem ainda familiarizados com a cultura, podem criar problemas em relação às convicções e costumes vigentes na empresa. A organização precisa, por isso, ajudá-los a se adaptar à nova cultura. Esse processo de adaptação é chamado de socialização (Robbins, 2005, p. 382).

Chao *et al.* (1994) identificaram seis categorias fundamentais para analisar a socialização: desempenho, relações interpessoais, políticas, linguagem, valores e objetivos organizacionais, e história da organização, sintetizadas no Quadro 8. Esses elementos ajudam a compreender como o colaborador internaliza os aspectos culturais e operacionais necessários para desenvolver senso de pertencimento e atuar com eficácia.

Quadro 8 - Categorias de socialização organizacional

Categoria	Descrição
Desempenho	Competências e habilidades para o trabalho
Relações interpessoais	Formação de redes e interação com colegas
Políticas	Regras e normas formais/informais
Linguagem	Vocabulário, siglas, termos técnicos
Valores e metas	Cultura, missão, crenças organizacionais
História organizacional	Narrativas, memória e trajetória institucional

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Chao et al. (1994)

Com base nessas categorias, Chao et al. (1994) desenvolveram um instrumento de mensuração da socialização organizacional, posteriormente adaptado ao contexto brasileiro por Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001), culminando no Inventário de Socialização Organizacional (ISO). O ISO tem sido amplamente utilizado, sobretudo no setor público, oferecendo subsídios relevantes para diagnósticos de integração e para o aprimoramento de práticas de gestão de pessoas (Borges et al., 2010). Embora amplamente utilizado, Borges et al. (2010) apontam a escassez de instrumentos de mensuração do processo, enquanto Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017) reforçam a necessidade de aprofundamento teórico e empírico.

Na prática organizacional, a integração de recém-ingressos frequentemente ocorre de maneira informal e pouco estruturada, levando os servidores a buscar informações por iniciativa própria, muitas vezes com suporte insuficiente das instâncias institucionais (Reatto; Brunstein, 2020).

Assim, ao integrar táticas, fases, conteúdos e mecanismos psicológicos, a socialização organizacional revela-se um fenômeno complexo que molda a experiência inicial dos servidores e influencia sua permanência, desempenho e alinhamento cultural.

2.4.2 Socialização organizacional nas organizações públicas: benefícios, desafios e implicações estratégicas

A socialização organizacional desempenha um papel estratégico na construção de vínculos entre o indivíduo e a instituição, favorecendo tanto o desempenho organizacional quanto o desenvolvimento pessoal e profissional dos recém-ingressos. Quando conduzido de forma estruturada e intencional, o processo de socialização contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento, para a redução de incertezas e para a consolidação do comprometimento organizacional, gerando benefícios mútuos para servidores e organizações (Bauer; Erdogan, 2011; Chao et al., 1994; Moyson et al., 2017; Van Maanen; Schein, 1979).

Quando o processo de socialização organizacional ocorre de maneira eficaz, ele não apenas facilita a compreensão das normas e dos processos organizacionais, como também potencializa o engajamento e o alinhamento dos recém-ingressos às metas institucionais. Para Bauer e Erdogan (2011), quando esse processo ocorre de

maneira bem-sucedida, observa-se um aumento significativo nos níveis de satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e na intenção de permanência. Esses fatores são cruciais, sobretudo em instituições públicas como as IFEs, onde a estabilidade funcional e o desempenho coletivo estão intimamente relacionados ao êxito da integração inicial dos servidores.

Além disso, o processo de socialização organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de capital social e o compartilhamento do conhecimento tácito, ao criar oportunidades para trocas interpessoais e experiências compartilhadas (Nonaka; Takeuchi, 1995). Em ambientes que favorecem o compartilhamento do conhecimento e a colaboração, como destacam Ipe (2003) e Tonet e Paz (2006), os indivíduos tendem a se engajar mais ativamente nas práticas organizacionais, fortalecendo os vínculos sociais e construindo relações de confiança que impactam diretamente na aprendizagem organizacional e na inovação.

A socialização organizacional é um processo decisivo para a adaptação e o engajamento dos novos servidores em uma instituição, sendo considerada uma das principais estratégias para promover a integração e o alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais (Zhang, 2019; Rahman et al., 2018). De acordo com Waterhouse, French e Puchala (2014), um processo de socialização bem-sucedido contribui para a construção de uma cultura organizacional coesa e facilita a transição de novos membros para o ambiente de trabalho. O ambiente organizacional, as práticas de trabalho e a aprendizagem deixaram de ser apenas aspectos operacionais, passando a ocupar posição estratégica nas organizações (Willerding; Krause; Lapolli, 2016).

Estudos recentes têm corroborado esse entendimento ao demonstrar que programas estruturados de integração promovem aumentos significativos no engajamento, no bem-estar e no desempenho inicial dos servidores. Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023) apontam que processos de socialização conduzidos de forma sistemática reduzem a sobrecarga cognitiva dos recém-ingressos e favorecem a adaptação psicossocial, contribuindo, assim, para trajetórias de desempenho mais consistentes ao longo do primeiro ano de atuação.

Este processo, contudo, envolve não apenas os aspectos positivos de integração, mas também uma série de desafios relacionados à complexidade da adaptação aos valores e normas organizacionais. Estudos sobre sobrecarga informacional destacam que o excesso de informações na era digital pode gerar

sobrecarga cognitiva, prejudicando a capacidade dos indivíduos de processar e aprender novos conhecimentos, o que intensifica a necessidade de práticas de socialização mais intencionais e estruturadas para apoiar a adaptação técnica e cultural dos recém-ingressos (Sigolo, 2024). Assim, compreender os benefícios e desafios da socialização organizacional é fundamental para aprimorar a eficácia do processo e garantir que ele seja benéfico tanto para os servidores quanto para a organização como um todo (Correia; Montezano, 2019). À luz dessas contribuições, observa-se que a socialização organizacional envolve um conjunto de benefícios e desafios que se manifestam simultaneamente nos níveis individual e organizacional, especialmente em contextos públicos marcados por complexidade institucional. O Quadro 9 destaca os principais benefícios e desafios dessa prática.

Quadro 9 – Principais benefícios e desafios da socialização organizacional

Benefícios	Desafios
Integração mais rápida à cultura e valores organizacionais e clareza de papéis (Ivanova; Klimova, 2021; Moyson et al., 2017; Zhang, 2019).	Ambiguidade de papéis, sobrecarga informacional e comunicação ineficaz (Correia; Montezano, 2019; Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017; Sigolo (2024); Sobral; Furtado; Islam, 2017).
Redução da ansiedade e da incerteza no início da trajetória profissional (Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Louis, 1980; Waterhouse; French; Puchala, 2014).	Falta de estruturas formais de socialização e acolhimento (Ivanova; Klimova, 2021; Rahman et al., 2018).
Fortalecimento do sentimento de pertencimento e da identidade organizacional (Chao et al., 1994; Van Maanen; Schein, 1979).	Barreiras culturais e resistência por parte dos membros antigos (Reatto; Brunstein, 2020; Zhang, 2019).
Aumento do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Correia; Montezano, 2019; Moyson et al, 2017; Sobral; Furtado; Islam, 2017).	Excesso de informalidade nos processos de socialização (Reatto; Brunstein, 2020; Waterhouse; French; Puchala, 2014).
Melhoria no desempenho e alinhamento com os objetivos organizacionais (Bauer; Erdogan, 2011; La Falce; Santos, 2025; Rahman et al., 2018).	Adoção de estratégias genéricas que desconsideram as individualidades dos ingressantes (Ivanova; Klimova, 2021) ou desigualdade nas oportunidades de socialização (Van Kleef; Steen; Schott, 2019).
Estímulo ao compartilhamento de conhecimento e à aprendizagem organizacional (Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017; La Falce; Santos, 2025; Moyson et al, 2017; Van Kleef; Steen; Schott, 2019).	Dificuldade de acesso a redes de apoio e troca de experiências (Correia; Montezano, 2019; Zhang, 2019)
Desenvolvimento de capital social e fortalecimento dos vínculos interpessoais (Tonet; Paz, 2006).	Incompatibilidade entre os valores individuais e os organizacionais (Reatto; Brunstein, 2020) e resistência a mudanças (Moyson et al., 2017).
Retenção de talentos e redução do <i>turnover</i> (Rahman et al., 2018; Bauer; Erdogan, 2011)	Pouco preparo das lideranças para apoiar o processo de integração (Waterhouse, French e Puchala, 2014; Correia e Montezano, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise desses elementos evidencia a necessidade de uma abordagem estratégica, contextualizada e sensível às especificidades do setor público para otimizar a integração dos servidores recém-ingressos (Ivanova; Klimova, 2021; Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017). Em particular, desafios como resistência à mudança, barreiras culturais e falta de oportunidades adequadas para aprendizagem social demandam intervenções que mobilizem recursos institucionais e, sobretudo, o comprometimento das lideranças (Reatto; Brunstein, 2020).

Por outro lado, os benefícios associados a um processo de socialização bem planejado, como o fortalecimento do capital social, o estímulo ao compartilhamento do conhecimento e a formação de redes de apoio, podem ser potencializados por meio de práticas que promovam interações significativas e aprendizagem colaborativa (Ipe, 2003; Zhang, 2019). Evidências recentes mostram que a eficácia da socialização depende, em grande medida, da qualidade da cultura organizacional. La Falce e Santos (2025) reforçam que culturas baseadas em colaboração, abertura e suporte psicológico favorecem significativamente o compartilhamento de conhecimento, facilitando a aprendizagem dos recém-ingressos e fortalecendo o alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

Assim, compreender de forma aprofundada os fatores que influenciam a socialização organizacional permite que as instituições desenvolvam estratégias integradas, capazes de maximizar os resultados da integração e, simultaneamente, mitigar os desafios enfrentados pelos servidores ao longo de sua trajetória inicial.

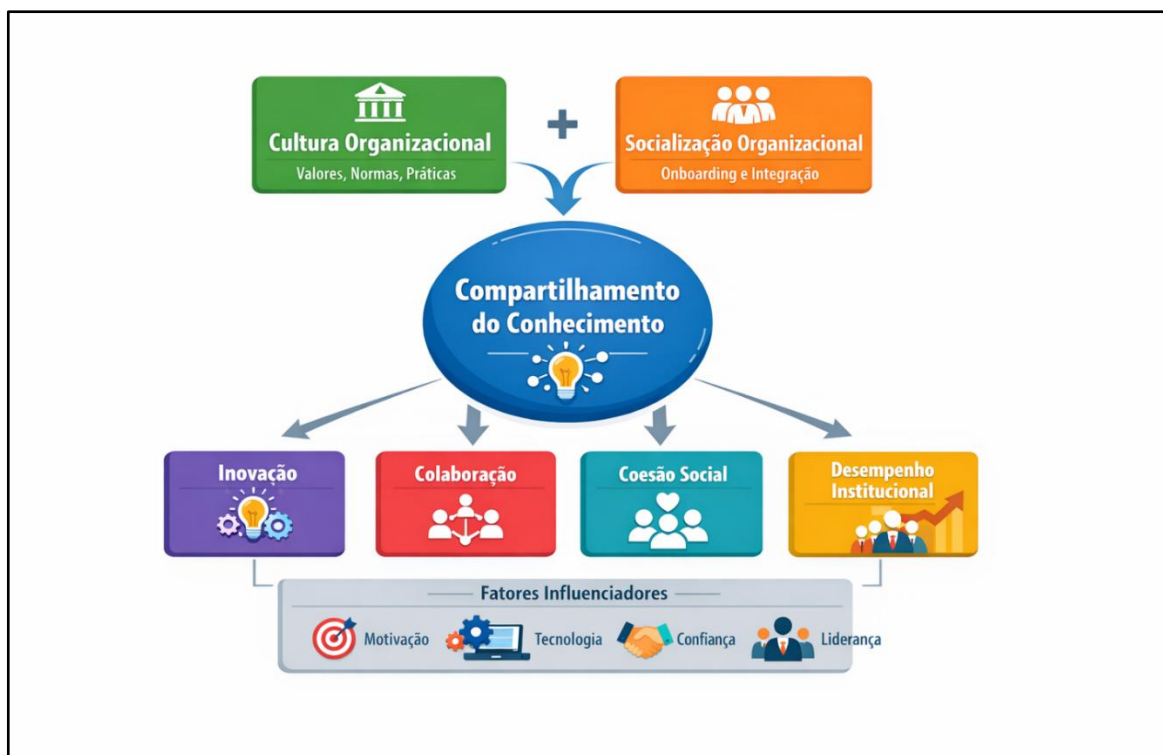
2.5 MODELO INTEGRADOR DA LITERATURA

O modelo teórico integrador proposto nesta tese articula os principais constructos que sustentam a análise do processo de socialização organizacional nas organizações, posicionando o compartilhamento do conhecimento como o mecanismo central que viabiliza a integração dos servidores recém-ingressos. Ancorado em uma perspectiva interpretativista, o modelo parte do pressuposto de que a realidade organizacional é socialmente construída por meio das interações, dos significados compartilhados e das práticas cotidianas dos atores institucionais.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional é concebida como o contexto estruturante no qual se desenvolvem as práticas institucionais, os valores, as normas

e os padrões de interação que orientam o comportamento organizacional. É nesse ambiente cultural que se configuram as oportunidades, os incentivos e as barreiras ao compartilhamento de informações e saberes, influenciando diretamente a forma como os novos servidores interpretam a organização, atribuem significado às suas experiências iniciais e constroem sua identidade profissional no contexto institucional. A Figura 10 sintetiza esse modelo teórico integrador, explicitando os constructos centrais da pesquisa e suas inter-relações no processo de socialização organizacional.

Figura 10 – Modelo integrador da literatura



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nesse arranjo teórico, a socialização organizacional é compreendida como um processo contínuo de aprendizagem, adaptação e integração, por meio do qual os servidores internalizam conhecimentos explícitos e tácitos necessários tanto ao desempenho de suas funções quanto à compreensão da cultura institucional. O compartilhamento do conhecimento ocupa posição central nesse processo, configurando-se como o mecanismo articulador que viabiliza a circulação de informações, a transmissão de práticas, a aprendizagem situada e a construção de sentidos organizacionais.

Esse mecanismo é influenciado por fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, os quais condicionam a intensidade, a qualidade e a acessibilidade dos fluxos de conhecimento. Como resultado da dinâmica integrada entre contexto cultural, processo de socialização e mecanismos de compartilhamento, emergem desfechos como maior adaptação organizacional, fortalecimento do engajamento, melhoria do desempenho no trabalho e ampliação das condições de permanência dos servidores na instituição, evidenciando o papel estratégico do compartilhamento do conhecimento como eixo estruturante da socialização organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa compreende o conjunto de procedimentos e técnicas empregados para alcançar os objetivos propostos em um estudo, assegurando rigor, sistematicidade e consistência na produção e análise dos dados (Kuark; Manhães; Medeiros, 2010). Michel (2015) define a metodologia como o caminho percorrido na busca do conhecimento científico, orientado pela lógica e pela reflexão crítica. Matias-Pereira (2019, p. 43), por sua vez, distingue método e metodologia, ao destacar que os métodos correspondem aos procedimentos, regras e técnicas utilizados na pesquisa, enquanto a metodologia refere-se à organização e à aplicação sistemática desses métodos no âmbito de uma determinada área do conhecimento.

Nessa perspectiva, a metodologia configura-se como um processo previamente planejado e orientado por critérios claros, que visa responder ao problema de pesquisa e assegurar a validade, a confiabilidade e a coerência dos resultados obtidos (Michel, 2015; Marconi; Lakatos, 2017; Tako; Kameo, 2023). Ao explicitar as escolhas metodológicas, busca-se conferir transparência ao percurso investigativo e garantir a consistência entre os objetivos do estudo, os procedimentos adotados e a análise dos dados produzidos.

Com o intuito de apresentar de forma sistemática os procedimentos adotados nesta pesquisa, a metodologia foi estruturada em quatro etapas: (i) caracterização da pesquisa; (ii) técnicas de coleta de dados e procedimentos de análise; (iii) sujeitos da pesquisa e (iv) aspectos éticos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que se propôs a desenvolver estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino (IFEs). Para tanto, investigou-se de que maneira os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) realizam o compartilhamento do conhecimento no contexto da socialização organizacional, a partir das percepções dos gestores responsáveis pela área de gestão de pessoas. Os

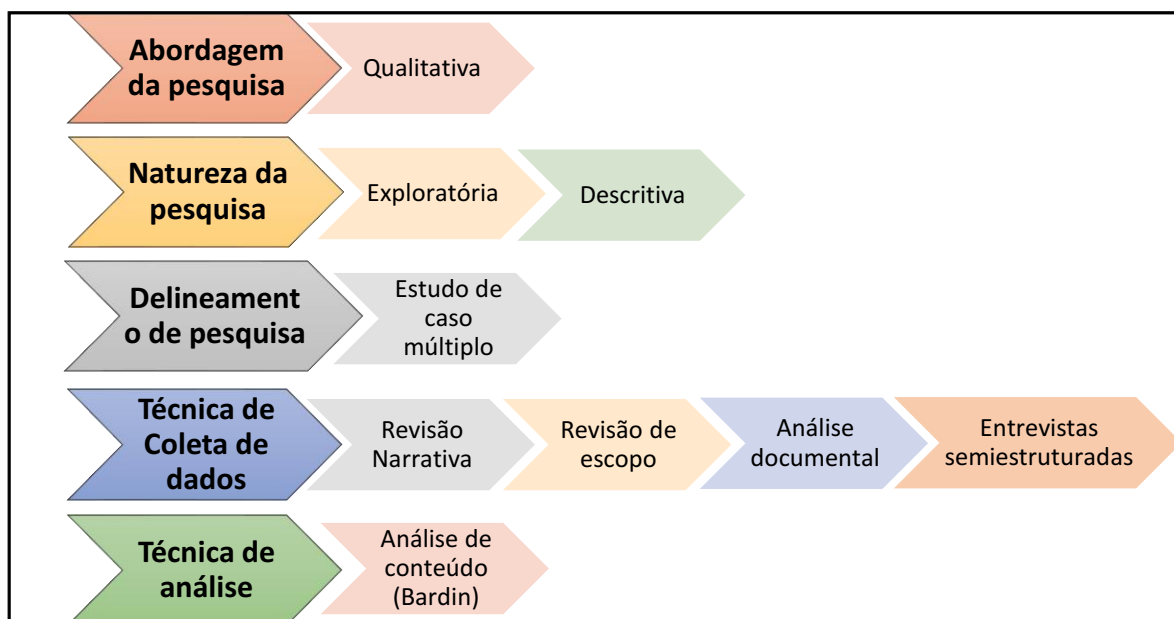
dados produzidos foram analisados e sistematizados com o propósito de ampliar a compreensão do fenômeno estudado e subsidiar a proposição de estratégias alinhadas à realidade institucional.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, tendo em vista que a articulação entre socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento, especialmente no âmbito da administração pública, ainda demanda aprofundamento teórico e empírico. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é indicada quando se busca maior familiaridade com um tema pouco investigado, sendo frequentemente conduzida por meio de estudos de caso. Cervo, Bervian e Silva (2007) complementam que esse tipo de pesquisa possibilita descrever situações específicas e identificar relações entre os elementos envolvidos. Neste estudo, articulam-se dois eixos centrais: a socialização organizacional e o compartilhamento do conhecimento.

No que se refere à abordagem, optou-se pela abordagem qualitativa, a qual se ocupa de fenômenos que não podem ser quantificados, privilegiando a compreensão de significados, percepções e experiências em seus contextos naturais (Minayo, 2012). A pesquisa utiliza entrevistas semiestruturadas com pró-reitores e diretores de gestão de pessoas dos Institutos Federais, com o objetivo de analisar quais conhecimentos são considerados essenciais para os servidores recém-ingressos no momento de sua inserção institucional. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada, uma vez que permite compreender fenômenos sociais complexos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e interpretação dos dados (Creswell; Poth, 2018; Michel, 2015). Aaker; Kumar; Day (2004) ressaltam que pesquisas de natureza exploratória frequentemente recorrem a métodos qualitativos, em função de sua capacidade de captar aspectos subjetivos e contextuais.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e como um estudo de caso múltiplo, conforme sintetizado na Figura 11. O estudo de caso múltiplo constitui uma estratégia metodológica apropriada para investigar fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, permitindo a comparação entre diferentes unidades de análise e ampliando a compreensão das influências contextuais sobre os resultados observados (Yin, 2015; Michel, 2015). Patton (2015) destaca que essa abordagem possibilita captar a diversidade de perspectivas e revelar nuances que dificilmente seriam identificadas em estudos de caso único.

Figura 11 – Estrutura metodológica



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A escolha dos Institutos Federais como campo empírico da pesquisa não ocorreu de forma aleatória. Além da relevância dessas instituições no contexto da administração pública educacional brasileira, a pesquisadora atua profissionalmente em um dos Institutos analisados, o que facilitou o acesso aos participantes e às informações institucionais. Essa proximidade contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do contexto organizacional, dos desafios vivenciados e das dinâmicas institucionais relacionadas ao processo de socialização organizacional. Embora essa escolha configure uma amostra por conveniência, buscou-se mitigar possíveis vieses por meio da inclusão de gestores de diferentes Institutos Federais, assegurando diversidade de contextos e maior robustez analítica aos resultados obtidos.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A técnica de coleta de dados refere-se aos instrumentos e estratégias utilizados para operacionalizar o método de pesquisa e responder às questões investigativas propostas. Segundo Michel (2015, p. 81), as técnicas consistem em instrumentos empregados na coleta de dados em pesquisas de campo, devendo ser selecionadas

e elaboradas de forma criteriosa. A escolha dessas técnicas deve estar diretamente alinhada aos objetivos do estudo e à natureza do fenômeno investigado (Minayo, 2012; Vergara, 2015).

Nesta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários, em consonância com a estratégia de estudo de caso múltiplo adotada. Yin (2015) destaca que, em estudos de caso, a utilização de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, documentos e registros institucionais, favorece a triangulação dos dados, fortalecendo a confiabilidade e a robustez analítica dos resultados.

A coleta dos dados empíricos foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas de forma remota, utilizando a plataforma Google Meet, no período compreendido entre os meses de agosto e outubro de 2025. Essa modalidade mostrou-se adequada às características do estudo, considerando a dispersão geográfica dos participantes e a estrutura multicampi dos Institutos Federais, além de favorecer a viabilidade logística da pesquisa e assegurar condições homogêneas de realização das entrevistas.

Cada entrevista teve duração média de aproximadamente 30 minutos, tempo considerado suficiente para a abordagem dos temas previstos no roteiro semiestruturado, sem comprometer a profundidade das respostas. Os participantes demonstraram, em sua maioria, elevado grau de familiaridade com o objeto de investigação, decorrente de suas atribuições institucionais e de sua experiência na área de gestão de pessoas. Essa familiaridade contribuiu para a riqueza dos relatos, bem como para a recorrência de elementos centrais relacionados aos processos de socialização organizacional e de compartilhamento do conhecimento.

Ao longo do processo de coleta, observou-se a convergência de percepções e a recorrência temática nas falas dos entrevistados, especialmente em relação aos principais eixos analíticos definidos para o estudo. Esse movimento indicou o alcance da saturação teórica, na medida em que novas entrevistas deixaram de acrescentar informações substantivamente distintas às categorias analíticas já identificadas. Assim, o conjunto de entrevistas revelou-se suficiente para atender aos objetivos da pesquisa, oferecendo uma base empírica consistente para a análise e a interpretação dos dados.

Com o intuito de explicitar de forma clara a relação entre os objetivos específicos, as técnicas de coleta e os procedimentos de análise adotados, a metodologia foi estruturada de modo que cada objetivo específico fosse atendido por

estratégias metodológicas adequadas, conforme descrito a seguir.

Para atender ao objetivo específico (a) — *identificar como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estruturam e conduzem o processo de socialização organizacional dos servidores recém-ingressos* — foram adotadas múltiplas estratégias metodológicas. Inicialmente, realizou-se uma revisão de escopo, articulada a uma revisão narrativa da literatura, com foco em estudos empíricos que abordam a socialização organizacional em instituições de ensino. Complementarmente, foi conduzida uma pesquisa documental nos sítios eletrônicos oficiais das instituições analisadas, com o objetivo de identificar normativas, programas, documentos institucionais e práticas formalizadas relacionadas ao ingresso e à integração de servidores. Esses dados foram aprofundados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da área de gestão de pessoas dos IFs, cujas percepções permitiram compreender o fenômeno para além das práticas formalmente instituídas.

Para alcançar o objetivo específico (b) — *analisar a percepção dos gestores da área de pessoas acerca dos conhecimentos essenciais para a socialização organizacional dos servidores recém-ingressos* — foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base em dois referenciais teóricos complementares: o modelo de compartilhamento do conhecimento proposto por Dorow (2017) e o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), desenvolvido por Borges et al. (2010), fundamentado no trabalho seminal de Chao et al. (1994). A articulação desses referenciais possibilitou a construção de um instrumento capaz de captar, de forma abrangente, tanto as dimensões da socialização organizacional quanto os processos de compartilhamento do conhecimento relevantes para o ingresso dos servidores. O roteiro completo das entrevistas encontra-se disponível no Apêndice B.

O objetivo específico (c) — *mapear as práticas, os fluxos e as dinâmicas de compartilhamento do conhecimento no contexto da socialização organizacional, identificando oportunidades, desafios e lacunas existentes* — foi atendido por meio da análise de conteúdo, reconhecida como um método sistemático e rigoroso de descrição e interpretação de mensagens, capaz de revelar sentidos explícitos e implícitos presentes nos discursos (Bauer; Gaskell, 2002; Michel, 2015).

A análise seguiu os pressupostos metodológicos propostos por Bardin (2011), estruturados em três etapas: (i) pré-análise, com leitura flutuante, organização do

material e definição do corpus; (ii) exploração do material, por meio da codificação e categorização das unidades de análise; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, buscando a articulação entre os dados empíricos, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico. Essa abordagem permite identificar indicadores capazes de revelar dimensões latentes nos discursos, conforme destacam Marconi e Lakatos (2017) e Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021). Embora publicada originalmente em 1977, a metodologia de Bardin permanece amplamente reconhecida e utilizada em pesquisas qualitativas contemporâneas, dada sua consistência analítica (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021).

Para apoiar o processo de organização e análise do corpus textual, foi utilizado o *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), ferramenta de código aberto desenvolvida por Ratinaud (2009) e amplamente difundida no Brasil a partir de 2013. O *software* possibilita o tratamento de grandes volumes de dados textuais por meio de recursos como estatísticas lexicais, análise de especificidades, Classificação Hierárquica Descendente (CHD), análise de similitude e nuvem de palavras.

Segundo Sousa et al. (2020), ferramentas de análise textual como o IRaMuTeQ contribuem para a organização sistemática e para o aprofundamento interpretativo dos dados qualitativos, sem substituir o papel analítico do pesquisador. Teixeira e Becker (2001) acrescentam que esses recursos potencializam a análise ao assumir tarefas operacionais, como a organização de blocos temáticos, permitindo maior foco na interpretação dos resultados. Destaca-se que, embora o IRaMuTeQ utilize procedimentos estatísticos em sua estrutura, a abordagem desta pesquisa permanece qualitativa, sendo os resultados do *software* utilizados exclusivamente como suporte à interpretação do corpus textual.

O objetivo específico (d) — *desenvolver estratégias para o aprimoramento do compartilhamento do conhecimento com vistas a apoiar o processo de socialização organizacional nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia* — foi alcançado a partir da integração interpretativa dos resultados obtidos nos objetivos anteriores. De forma complementar, realizou-se uma pesquisa documental com foco nos marcos legais e normativos que orientam a gestão de pessoas na administração pública federal, incluindo a Lei nº 8.112/1990, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD). A partir desse conjunto de evidências empíricas e documentais, foram elaboradas estratégias

e recomendações voltadas ao fortalecimento do processo de socialização organizacional, sistematizando conhecimentos e informações essenciais para a ambientação e integração de novos servidores.

Por fim, para atender ao objetivo específico (e) — *verificar, com especialistas, as estratégias desenvolvidas* — foi adotado um procedimento de verificação por especialistas, por meio de consultas técnicas de caráter consultivo. Foram convidados cinco especialistas com experiência comprovada em gestão de pessoas ou socialização organizacional no contexto das IFEs, considerando sua trajetória profissional, atuação institucional e/ou produção científica na área. Aos participantes foi encaminhado um formulário estruturado, contendo a apresentação sintética do estudo e a descrição das estratégias propostas. Para cada estratégia, solicitou-se a avaliação em escala ordinal de cinco pontos, considerando as dimensões de clareza, relevância, coerência interna, aplicabilidade e viabilidade, além de um campo aberto para comentários e sugestões.

As respostas obtidas foram tratadas como pareceres técnicos, com finalidade exclusivamente consultiva e de aprimoramento das estratégias propostas. Não foram realizadas codificação, categorização ou análise de conteúdo das respostas. As contribuições recebidas foram analisadas de forma descritiva e incorporadas ao conjunto final de estratégias, priorizando ajustes de redação, precisão conceitual e adequação ao contexto institucional das IFEs. Dessa forma, a etapa de verificação contribuiu para conferir maior robustez técnica, coerência e aplicabilidade prática às recomendações apresentadas.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com pró-reitores ou diretores responsáveis pela gestão de pessoas dessas instituições. A escolha por esses sujeitos justifica-se pelo papel estratégico que desempenham na formulação, coordenação e implementação das políticas de gestão de pessoas, o que lhes confere uma visão ampla e qualificada sobre os processos de socialização organizacional e de compartilhamento do conhecimento direcionados aos servidores recém-ingressos.

A inclusão de instituições localizadas em diferentes regiões do país teve como objetivo contemplar a diversidade de contextos organizacionais, estruturais e culturais presentes na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, contribuindo para uma análise mais abrangente e contextualizada do fenômeno investigado.

Inicialmente, previa-se a realização de entrevistas com um representante da área de gestão de pessoas em cada um dos 38 Institutos Federais existentes, sendo 21 diretores e 17 pró-reitores. Essa distribuição decorre do fato de que, em 21 Institutos, não há uma pró-reitoria específica de gestão de pessoas, cabendo essa função a diretorias sistêmicas ou a estruturas vinculadas a outras pró-reitorias, como a de Planejamento.

Ao final do processo de convite, 19 representantes manifestaram interesse em participar do estudo; contudo, três optaram por não prosseguir, em razão de terem assumido o cargo recentemente. As desistências não decorreram de limitações metodológicas ou operacionais da pesquisa, mas de circunstâncias institucionais relacionadas ao momento de exercício do cargo. Como resultado do processo de convite, 16 gestores participaram efetivamente das entrevistas semiestruturadas, representando Institutos Federais distribuídos por diferentes regiões do país.

Em estudos qualitativos, como o presente, a suficiência da amostra está associada prioritariamente à profundidade, à riqueza das informações produzidas e à saturação teórica, e não ao tamanho absoluto do grupo de participantes (Guest; Bunce; Johnson, 2006; Creswell; Poth, 2018). A saturação teórica é alcançada quando novas entrevistas deixam de acrescentar informações relevantes ou categorias analíticas à compreensão do fenômeno investigado, condição observada ao longo do processo de análise dos dados.

Adicionalmente, todos os participantes possuem experiência consolidada na área de gestão de pessoas nos Institutos Federais, o que assegura a pertinência, a consistência e a confiabilidade das informações obtidas. Estudos metodológicos indicam que amostras intencionais compostas por sujeitos com conhecimento especializado e vivência direta do fenômeno investigado permitem análises robustas e aprofundadas em pesquisas exploratórias (Mason, 2010; Patton, 2015). Assim, mesmo com um número de participantes inferior ao inicialmente previsto, os dados coletados oferecem subsídios sólidos e adequados para a análise proposta.

Quanto à distribuição regional, a amostra contemplou gestores de todas as cinco regiões do país, sendo cinco da região Sul, três do Norte, três do Nordeste, três do Sudeste e dois do Centro-Oeste, conforme apresentado na Tabela 1. Essa diversidade regional contribui para uma visão mais abrangente das práticas de compartilhamento do conhecimento e de socialização organizacional adotadas ao longo da Rede Federal.

Tabela 1 – Distribuição dos participantes por região

Região	Número de participantes
Sul	5
Centro-Oeste	2
Norte	3
Nordeste	3
Sudeste	3

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No que se refere ao perfil sociodemográfico e funcional, os participantes apresentaram idade entre 30 e 49 anos, com média de 40,25 anos, evidenciando gestores em faixa etária intermediária. O tempo de atuação na instituição variou entre 3 e 18 anos, com média de 12,06 anos, indicando experiência consolidada sobre os fluxos administrativos, as rotinas institucionais e os processos de gestão de pessoas. Quanto ao sexo, a amostra mostrou-se equilibrada, composta por oito mulheres e oito homens, refletindo diversidade de gênero entre os entrevistados.

A combinação entre diversidade regional, equilíbrio de gênero e experiência profissional dos participantes confere consistência e relevância aos dados produzidos, favorecendo a compreensão das dinâmicas institucionais que atravessam os processos de socialização organizacional e de compartilhamento do conhecimento nos Institutos Federais.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Com o objetivo de assegurar o cumprimento dos princípios éticos aplicáveis à pesquisa científica, foram adotados procedimentos destinados à proteção dos participantes e à confidencialidade das informações coletadas. O anonimato dos sujeitos foi garantido em todas as etapas do estudo, não sendo divulgados nomes,

cargos específicos, instituições de origem ou quaisquer informações que possibilitassem sua identificação direta ou indireta.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, e os participantes foram previamente informados, por meio de comunicação eletrônica, sobre os objetivos, os procedimentos e a finalidade do estudo. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante manifestação de aceite por e-mail e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As informações pessoais e os dados sensíveis foram suprimidos do corpus textual da pesquisa, assegurando a privacidade dos participantes e a confidencialidade das informações compartilhadas. Os registros das entrevistas foram armazenados em ambiente digital seguro, com acesso restrito à pesquisadora e à orientadora, e permanecerão arquivados por um período mínimo de cinco anos, em conformidade com a legislação vigente, incluindo as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Conforme estabelecido pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012, pesquisas que envolvem seres humanos devem ser avaliadas quanto aos riscos éticos envolvidos, podendo, a depender de sua natureza e grau de risco, ser dispensadas de apreciação ética formal. No entanto, considerando que esta investigação envolve a coleta de dados primários por meio de entrevistas com participantes identificáveis, optou-se pela submissão do projeto à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo sido aprovado sob o protocolo nº 87401125.0.0000.0121.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são analisados e interpretados os dados produzidos ao longo da pesquisa, à luz dos referenciais teóricos que fundamentam o estudo. A análise busca articular as evidências empíricas provenientes das entrevistas e dos documentos institucionais com a literatura sobre socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento, de modo a conferir consistência teórica e analítica aos achados.

O objetivo central da investigação consistiu em propor estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino. Nesse sentido, a apresentação dos resultados foi organizada de forma a evidenciar como os conhecimentos considerados essenciais no ingresso são compartilhados, quais práticas e dinâmicas estruturam esse processo e quais lacunas e desafios se manifestam no contexto institucional analisado.

Os dados são discutidos de maneira integrada, estabelecendo diálogo contínuo entre os resultados empíricos e as contribuições da literatura especializada, com vistas a responder à questão central da pesquisa: como o compartilhamento do conhecimento pode contribuir para o processo de socialização organizacional em Instituições Federais de Ensino?

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

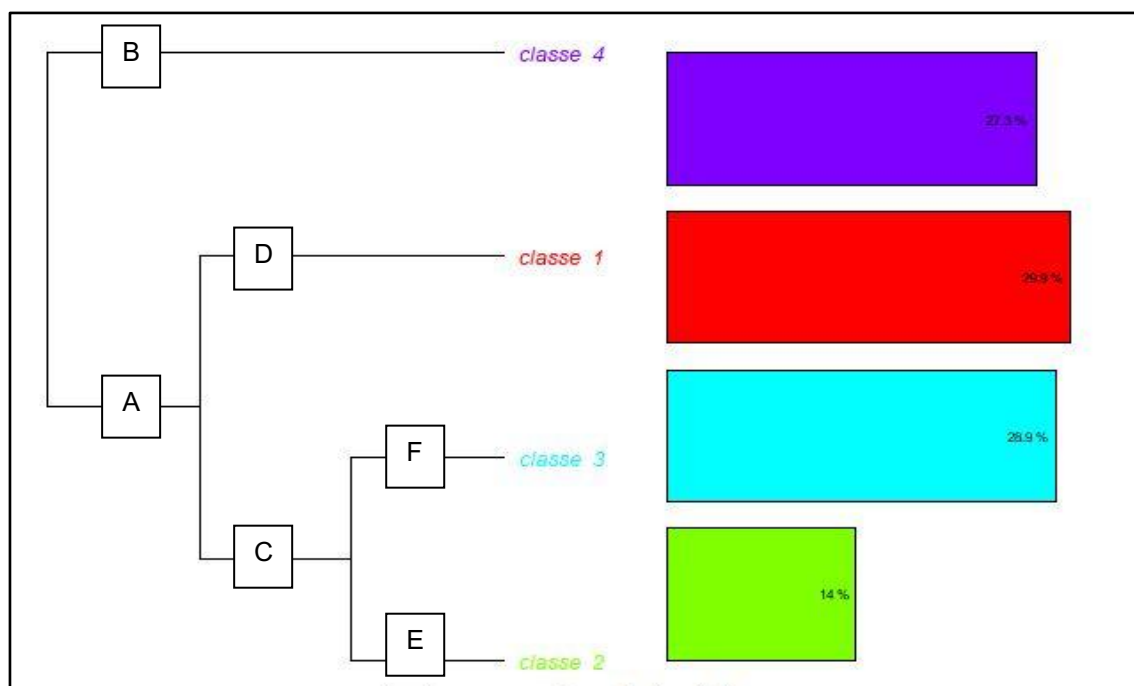
Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados empíricos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. O tratamento das informações foi conduzido a partir de procedimentos sistemáticos de organização, codificação e interpretação qualitativa, articulando as evidências empíricas aos referenciais teóricos que fundamentam o estudo.

Para subsidiar esse processo analítico, constituiu-se um corpus textual robusto, resultante da transcrição integral das entrevistas, o que possibilitou a identificação de padrões, recorrências e singularidades nas percepções dos gestores. O software IRaMuTeQ foi utilizado como ferramenta de apoio à análise de conteúdo, contribuindo

para a organização sistemática do material empírico e para a identificação de estruturas lexicais e semânticas relevantes à interpretação dos resultados.

O corpus analisado foi composto por 16 textos, organizados em 1.250 segmentos de texto (ST), dos quais 967 foram classificados pelo IRaMuTeQ, correspondendo a um aproveitamento de 77,36%. Emergiram 43.811 ocorrências, com 2.467 lemas, 2.132 formas ativas e 985 palavras com ocorrência única (hapax). A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) resultou na identificação de quatro classes lexicais, que expressam núcleos temáticos distintos e inter-relacionados do discurso dos participantes, conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – Dendrograma das classes



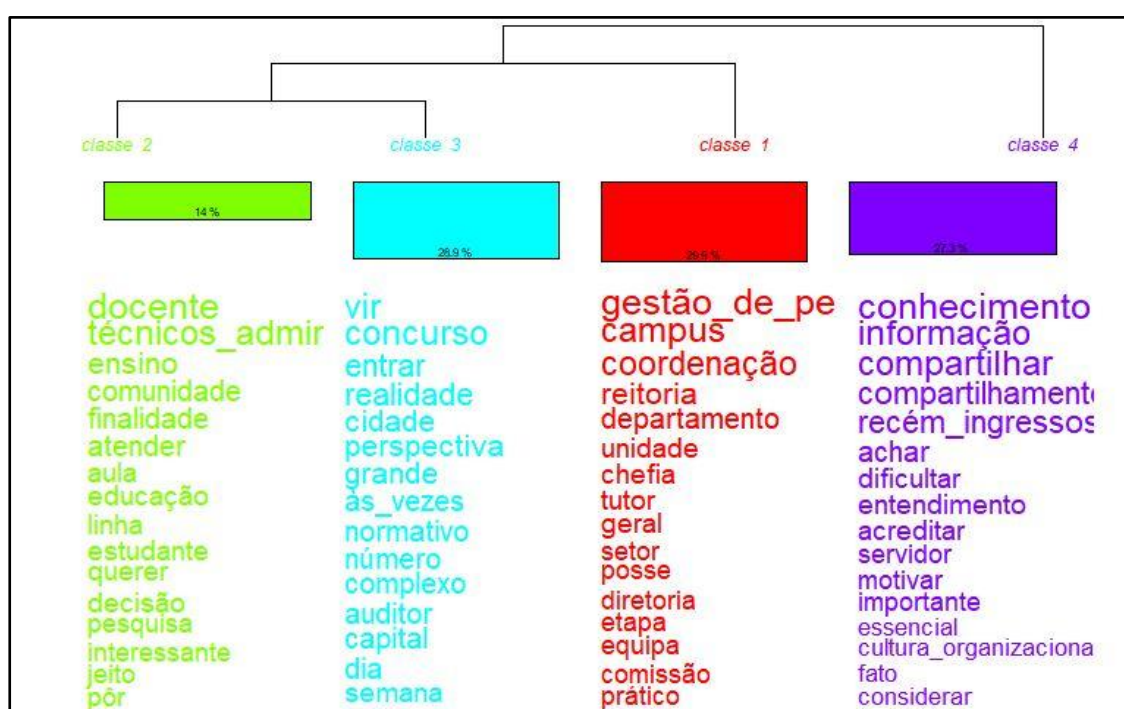
Fonte: Elaborado pela autora (2026), a partir dos dados da pesquisa, com processamento no software IRaMuTeQ.

A organização das classes no dendrograma revela dois grandes subcorpus, indicando a existência de campos semânticos complementares no conjunto textual analisado. Essa configuração sugere que as percepções dos gestores sobre a socialização organizacional e o compartilhamento do conhecimento se estruturam a partir de dimensões institucionais, contextuais e relacionais, que se articulam de maneira dinâmica no processo de ingresso dos servidores. O dendrograma apresenta a organização do corpus em dois grandes subcorpus. O subcorpus A subdivide-se em duas ramificações (C e D), sendo que a ramificação C se desdobra em dois

agrupamentos correspondentes às Classes 2 e 3, enquanto a ramificação D compreende a Classe 1. O subcorpus B, por sua vez, é constituído exclusivamente pela Classe 4.

A Figura 13 apresenta o filograma das classes, destacando as palavras estatisticamente mais representativas de cada agrupamento e as relações de proximidade e oposição semântica entre elas, o que permite compreender como os diferentes núcleos temáticos se conectam no discurso dos entrevistados.

Figura 13 - Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaborado pela autora (2026), a partir dos dados da pesquisa, com processamento no software IRaMuTeQ.

No presente estudo, o valor do qui-quadrado (χ^2) foi utilizado como indicador estatístico de associação entre os termos e as classes lexicais identificadas na CHD. Valores mais elevados de χ^2 indicam maior especificidade semântica do termo em relação à classe, permitindo identificar os vocábulos que melhor caracterizam cada núcleo temático (Camargo e Justo, 2013). Ressalta-se que tais indicadores foram empregados como suporte à interpretação qualitativa, e não como finalidade analítica em si.

A Classe 2, intitulada “Singularidades da socialização nos IFs”, representa 14% do corpus analisado e é composta por palavras e radicais que apresentaram valores

de qui-quadrado (χ^2) variando entre 2,04 (chamar) e 99,06 (docente). Destacam-se, entre os vocábulos mais característicos dessa classe, os termos docente ($\chi^2 = 99,06$), técnicos administrativos ($\chi^2 = 82,23$), ensino ($\chi^2 = 51,83$), comunidade ($\chi^2 = 43,45$), finalidade ($\chi^2 = 42,46$), atender ($\chi^2 = 36,68$), educação ($\chi^2 = 31,14$) e estudante ($\chi^2 = 29,95$), evidenciando que o processo de socialização organizacional é fortemente atravessado pelas especificidades das carreiras, pela missão institucional e pelo papel social dessas instituições.

Essa classe expressa a compreensão de que a socialização organizacional nos IFs não ocorre de forma homogênea, sendo modulada pelas diferenças entre as carreiras docente e técnico-administrativa, bem como pela concepção de educação que orienta a atuação institucional, conforme ilustram os trechos a seguir:

[...] e para cada uma das áreas a nós temos uma trilha, então tem uma trilha para os técnicos administrativos, assistência estudantil, tem uma trilha para os docentes, então é isso que está no nosso planejamento estratégico, no nosso plano de desenvolvimento institucional inclusive para estruturarmos (Entrevistado 15).

[...] fazemos todo o desenho da carreira de quais são os deveres, direitos, tudo aquilo, mas muito também assim como que se dá o desenvolvimento na carreira, a questão do estágio probatório e para os docentes tem o curso que nós chamamos de recepção de docentes ingressantes na carreira da rede federal de educação profissional e tecnológica, também a distância (Entrevistado 7).

[...] sempre falo essa fala de que somos todos educadores. Na última posse de servidores eu fiz exatamente assim, falei somos todos educadores e é isso mesmo porque tem a carreira dos docentes e a nossa carreira dos técnicos administrativos. Ela é técnico administrativo em educação não são técnicos administrativos qualquer (Entrevistado 3).

[...] mas nós não conseguimos, não podemos perder de vista a presencialidade por duas razões: que a nossa atividade é presencial, a instituição não é uma instituição educacional EAD não é um polo EAD é um polo de educação presencial e as nossas comunidades atendidas precisam da presencialidade (Entrevistado 5).

Esses excertos indicam que a socialização organizacional nos IFs é atravessada por identidades profissionais específicas e por uma forte dimensão simbólica associada à educação pública, o que reforça a necessidade de estratégias diferenciadas de compartilhamento do conhecimento no ingresso dos servidores.

Já a classe 3, denominada “desafios da socialização organizacional nos IFs”, representa 28,85% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com valores de qui-quadrado variando entre $\chi^2 = 2,09$ (ajustar) e $\chi^2 = 38,06$ (vir). Destacam-se os seguintes termos: vir ($\chi^2 = 38,06$), entrar ($\chi^2 = 26,56$), realidade ($\chi^2 =$

24,51), perspectiva ($\chi^2 = 22,37$), complexo ($\chi^2 = 18,40$) e dificuldade ($\chi^2 = 15,17$), que expressam as dificuldades, expectativas e rupturas vivenciadas pelos servidores no momento do ingresso.

Essa classe demonstra o impacto do contato inicial com a instituição e a distância entre as expectativas prévias e a realidade organizacional. Os relatos indicam que muitos servidores ingressam nos IFs sem experiência prévia no serviço público ou na área educacional, o que intensifica as incertezas iniciais e reforça a importância de processos estruturados de socialização:

[...] porque o servidor muitas vezes nunca trabalhou no serviço público. A grande maioria não vem de vacância nem de transferência, ele acaba vindo no ingresso novo e vem às vezes imaginando e é algo muito distante da nossa realidade (Entrevistado 3).

[...] mas por isso que eu falo que não gosto de falar muito em posse porque é muita informação ainda mais para quem não vem da área de educação ou do serviço público. O servidor não lembra de nada depois. É uma chuva de informação (Entrevistado 16).

[...] então eu penso que é uma dinâmica de trabalho muito diferente das instituições da rede federal, penso comparada com as universidades. Isso dificulta um pouco porque as pessoas que entram nos institutos federais por exemplo imaginam que estão numa universidade e não é a realidade (Entrevistado 8).

[...] mas para quem não conhece, para o servidor que vem de fora, é uma realidade muito diferente que pode tornar dificultosa essa compreensão. Então esse para mim é um ponto: a complexidade que é a própria instituição (Entrevistado 9).

Essa classe evidencia que a complexidade institucional dos IFs constitui um fator central nos desafios da socialização organizacional, demandando estratégias de compartilhamento do conhecimento que ultrapassem ações pontuais e informativas.

Denominada “Atores institucionais e práticas de socialização”, a classe 1 corresponde a 29,89% do corpus analisado, configurando-se como a classe de maior expressividade. A classe 1 é composta por palavras e radicais cujos valores de qui-quadrado variam entre $\chi^2 = 2,17$ (discutir) e $\chi^2 = 121,94$ (gestão de pessoas). Destacam-se, entre os termos mais significativos, *gestão de pessoas* ($\chi^2 = 121,94$), *campus* ($\chi^2 = 99,45$), *reitoria* ($\chi^2 = 60,55$), *chefia* ($\chi^2 = 34,15$), *tutor* ($\chi^2 = 32,84$) e *responsável* ($\chi^2 = 19,77$), que explicitam os diferentes atores e instâncias envolvidas no processo de socialização organizacional.

Essa classe apresenta a organização institucional e as práticas adotadas na condução da socialização dos servidores recém-ingressos, abrangendo os atores envolvidos, os fluxos de orientação, os momentos formais de acolhimento e os mecanismos utilizados para inserir o novo servidor na dinâmica organizacional. Os relatos apontam para um processo descentralizado, no qual a gestão de pessoas atua como articuladora, mas compartilha responsabilidades com chefias, direções de campus e outros servidores de referência:

[...] após a posse nós trabalhamos dois momentos no momento da nomeação orientações de forma remota virtual em lives posteriormente após a posse nós fazemos o link desse servidor recém-ingresso com o gestor de gestão de pessoas do campus para ele recepcionar esse servidor (Entrevistado 14).

[...] falo para ele um pouco sobre o campus para onde ele vai, falo sobre o diretor geral, digo quem é a pessoa que vai estar lá aguardando por ele, falo quem é a gestão de pessoas e depois o servidor segue. Nós temos uma coordenação de gestão de pessoas nos campus, nós temos a estrutura descentralizada (Entrevistado 6).

[...] como funciona a instituição, quais são os direitos, quais são os deveres, quais são os sistemas que eles vão precisar acessar, as equipes que eles irão trabalhar, toda essa rotina de socialização organizacional e cada campus tem uma maneira de agir com os servidores recém-ingressos mas de um modo geral, tem alguns encontros de boas-vindas de forma presencial e virtual também e temos também materiais informativos (Entrevistado 1).

[...] em regra nos campus menores a direção geral e nos campus maiores alguém indicado pela direção geral em que os servidores recém-ingressos sejam apresentados de uma maneira técnica e roteirizada sobre a sua iniciação no serviço público e posteriormente eles façam os cursos (Entrevistado 7).

[...] existe o departamento de desenvolvimento de pessoas que é quem faz essa posse do servidor então tem uma servidora que é responsável por esse procedimento então ela faz a posse ela recebe o servidor ela fala inicialmente para o servidor sobre essa questão dos direitos deveres o funcionamento da instituição e quando tem a posse coletiva ela também participa da organização da posse coletiva orientando os servidores. (Entrevistado 6).

Por fim, a classe 4, denominada “Dinâmicas de compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho”, corresponde a 27,3% do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com valores de qui-quadrado variando entre $\chi^2 = 2,08$ (melhor) e $\chi^2 = 238,19$ (conhecimento). Destacam-se os seguintes termos: conhecimento ($\chi^2 = 238,19$), informação ($\chi^2 = 215,91$), compartilhar ($\chi^2 = 204,46$), recém-ingressos ($\chi^2 = 145,27$), cultura organizacional ($\chi^2 = 23,89$) e ambientação ($\chi^2 = 20,54$).

Esta classe revela como ocorre o compartilhamento de informações e conhecimento no processo de ingresso dos servidores, revelando práticas, desafios,

percepções e interações que influenciam diretamente a socialização organizacional e contribuem para o fortalecimento da cultura institucional. Os excertos revelam tanto práticas formais quanto informais de compartilhamento, bem como limitações associadas à falta de sistematização:

[...] que me motiva no compartilhamento de informação e conhecimento com os servidores recém-ingressos é a importância para a ambientação e integração dos servidores recém-ingressos tudo isso ajuda também todo mundo a trabalhar melhor com mais segurança e sintonia. Além disso todo mundo ganha com o compartilhamento de informações e conhecimento seja a instituição, seja o servidor (Entrevistado 1).

[...] as informações e conhecimento mais importantes que devem ser compartilhadas com os servidores recém-ingressos na minha opinião é que o servidor tem que compreender qual a finalidade institucional (Entrevistado 5).

[...] o que motiva no compartilhamento de informações e conhecimento com os servidores recém-ingressos primeiro é a minha própria experiência quando eu ingressei na instituição eu não tive um acolhimento não tive uma ambientação eu não tive uma orientação acerca da instituição acerca das minhas atividades (Entrevistado 6).

[...] sobre o compartilhamento de informações e conhecimento para o desempenho da função dos recém-ingressos isso acaba acontecendo no dia a dia mesmo o que dificulta o entendimento dos servidores recém-ingressos sobre o conhecimento e informações compartilhados eu acredito que seja a falta de sistematização mesmo (Entrevistado 7).

[...] é tanta informação que optamos por fazer essa cartilha para que o servidor possa não só nesse momento porque muitas vezes nós não vamos conseguir se apropriar de tudo numa reunião num momento como esse mas no decorrer dos dias dos primeiros dias o servidor começar a se apropriar dessa gama de informações por meio desses documentos que acabamos compartilhando com os servidores (Entrevistado 9).

Esses relatos reforçam o papel do compartilhamento do conhecimento como elemento estruturante da socialização organizacional, evidenciando sua centralidade no processo de integração e ambientação dos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais.

Na Tabela 2 pode-se verificar uma síntese das classes referentes a percepção dos gestores sobre o compartilhamento do conhecimento e a socialização organizacional nos Institutos Federais.

Tabela 2 – Síntese da classificação do corpus relativo à percepção dos gestores de pessoas sobre o ingresso de servidores

Classe	Denominação	%
1	Atores institucionais e práticas de socialização	29,89
3	Desafios da socialização organizacional nos IFs	28,85

4	Dinâmicas de Compartilhamento do Conhecimento no ambiente de trabalho	27,3
2	Singularidades da socialização nos IFs	13,96

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em termos de expressividade, observa-se a predominância das classes relacionadas às práticas institucionais e aos desafios da socialização, o que indica que as preocupações dos gestores se concentram tanto na organização do processo quanto nas dificuldades enfrentadas no ingresso dos servidores.

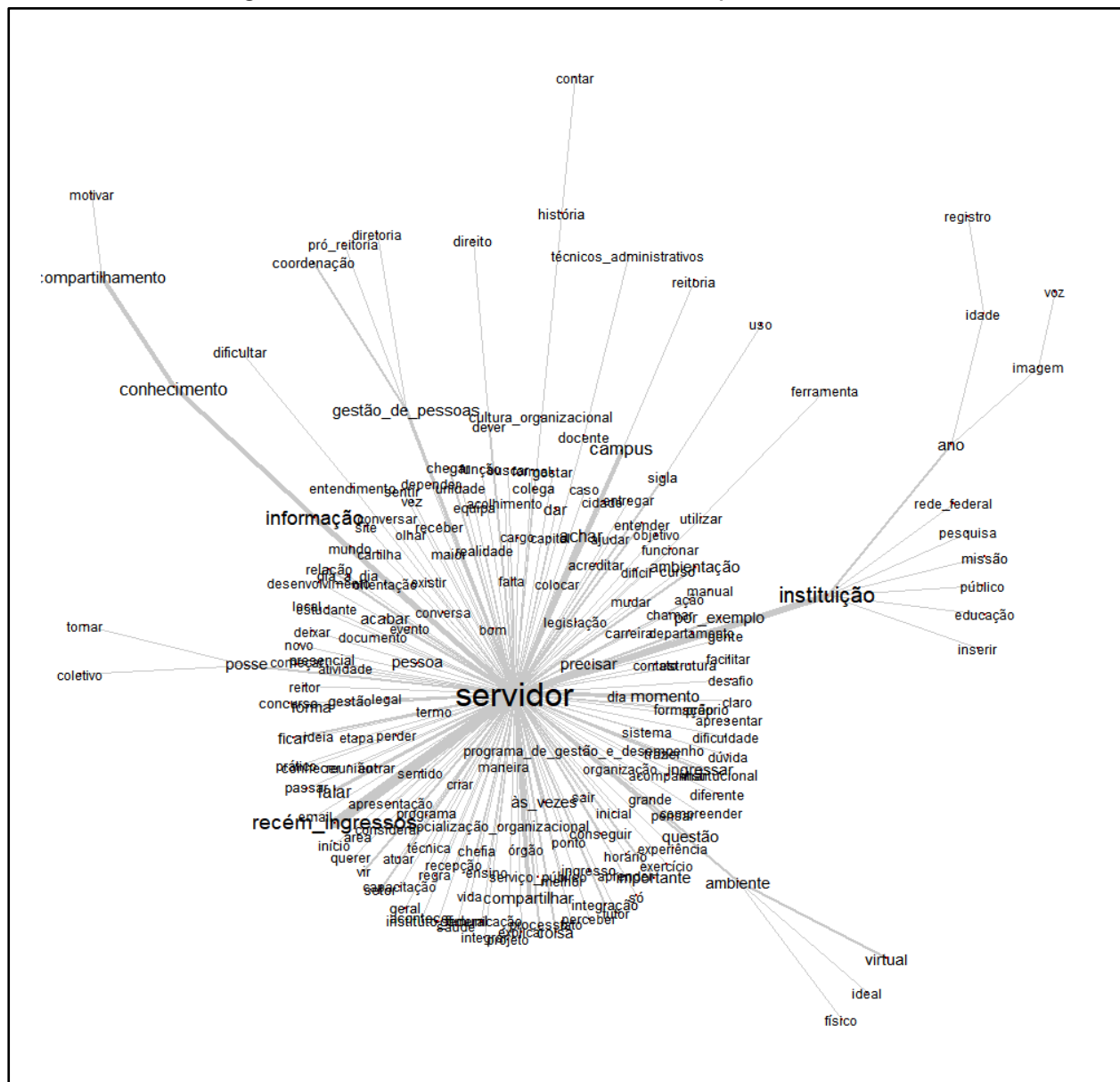
A relação entre essas classes foi evidenciada por meio da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), técnica que permite visualizar a proximidade semântica entre os conjuntos de palavras a partir de sua frequência e coocorrência no corpus. A AFC (Figura 14) mostra a proximidade semântica entre as Classes 2 e 3, indicando que as singularidades institucionais dos IFs estão diretamente associadas aos desafios vivenciados no processo de ingresso. Esse resultado reforça a compreensão de que as características organizacionais condicionam as formas de socialização e de compartilhamento do conhecimento.

Figura 14 - Análise Fatorial por Correspondência

Fonte: Elaborado pela autora (2026), a partir dos dados da pesquisa, com processamento no software IRaMuTeQ.

Na Análise de Similitude, representada na Figura 15, foi considerada a relação de coocorrência entre as palavras do corpus textual, de modo a favorecer a compreensão da estrutura e da organização semântica do discurso dos participantes. Essa análise permitiu identificar eixos centrais e periféricos do corpus, evidenciando os nós de conexão mais relevantes na rede lexical.

Figura 15 – Análise de similitude no corpus textual



Fonte: Elaborado pela autora (2026), a partir dos dados da pesquisa, com processamento no software IRaMuTeQ.

Como eixo central, emergiu o termo “servidor”, o que indica que as percepções dos gestores estão fortemente ancoradas na figura do servidor recém-ingresso como elemento central do processo de socialização e compartilhamento do conhecimento. Nas ramificações periféricas, destacam-se as palavras “instituição”, “recém-ingressos”, “informação”, “conhecimento” e “ambiente”, que representam dimensões associadas ao contexto institucional e às interações que sustentam a dinâmica de integração e aprendizagem organizacional.

A configuração da nuvem de palavras corrobora os resultados obtidos na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e na Análise de Similitude, reforçando a centralidade do servidor recém-ingresso como núcleo em torno do qual se articulam as demais dimensões do processo de socialização organizacional. A recorrência de termos como “*instituição*”, “*conhecimento*”, “*compartilhar*” e “*gestão de pessoas*” indica a presença de interações institucionais e de práticas voltadas ao compartilhamento do conhecimento que sustentam o ingresso e a integração dos novos servidores. Assim, a nuvem de palavras complementa as análises anteriores ao demonstrar que o compartilhamento do conhecimento é percebido pelos gestores como um elemento essencial para socialização organizacional nos Institutos Federais.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Concluída a apresentação e a análise dos dados empíricos, esta seção dedica-se à sua interpretação, estabelecendo um diálogo analítico entre os resultados da pesquisa e os referenciais teóricos que a fundamentam. Busca-se compreender de que maneira as evidências empíricas elucidam a dinâmica da socialização organizacional e do compartilhamento do conhecimento no contexto das Instituições Federais de Ensino (IFEs).

As classes e os agrupamentos lexicais identificados nas análises evidenciaram dimensões estruturais, relacionais e culturais associadas ao ingresso dos servidores, revelando como o conhecimento circula, é apropriado e contribui para a adaptação, o desempenho e a construção de pertencimento dos recém-ingressos. A interpretação dos dados organiza-se, portanto, em torno dessas dimensões emergentes, relacionando-as aos objetivos específicos da pesquisa e aos aportes teóricos discutidos nos capítulos anteriores.

Essa abordagem permite compreender não apenas *o que* os gestores relataram, mas *como* esses relatos expressam práticas, valores e significados compartilhados, articulando concepções de cultura organizacional, socialização e compartilhamento do conhecimento em uma análise integrada do fenômeno investigado.

4.2.1 A dinâmica do compartilhamento do conhecimento na socialização organizacional

A interpretação dos dados empíricos demonstra, de forma consistente, que o compartilhamento do conhecimento constitui o eixo estruturante da socialização organizacional nos Institutos Federais. Longe de se restringir a uma etapa operacional associada ao ingresso, o compartilhamento atua como um mecanismo central que transforma informações dispersas em compreensão institucional, reduz incertezas iniciais, favorece o entendimento das normas e viabiliza processos de adaptação, aprendizagem e pertencimento.

Nos extratos lexicais gerados pelo IRaMuTeQ, a elevada incidência de termos como *servidor*, *recém-ingressos*, *informação*, *instituição* e *conhecimento* demonstra que a experiência inicial do novo servidor está profundamente ancorada em fluxos informacionais. Esses fluxos se materializam em interações de aprendizagem, tanto formais quanto informais. Nessa perspectiva, o compartilhamento do conhecimento não se configura apenas como um componente do processo de socialização, mas como a condição que viabiliza sua efetividade ao converter encontros, orientações e rotinas institucionais em condições efetivas de integração.

Essa centralidade do compartilhamento é reconhecida explicitamente pelos gestores entrevistados, que associam esse processo à ambientação, à integração e à segurança no desempenho das atividades, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Eu acho que o que me motiva no compartilhamento de informação e conhecimento com os servidores recém-ingressos é a importância para a ambientação e integração. Tudo isso ajuda também todo mundo a trabalhar melhor, com mais segurança e sintonia. [...] então esse compartilhamento do conhecimento contribui para que os servidores recém-ingressos se sintam acolhidos mais confiantes para exercer as suas atividades (Entrevistado 1)

[...] a importância sobre compartilhamento do conhecimento com os servidores recém-ingressos é que acho isso extremamente importante para a questão da integração dos servidores para a qualidade do desempenho do trabalho deles, tanto para a questão da atividade técnica quanto a questão relacional mesmo, a identificação com a instituição, de poder compreender o contexto ao qual eles estão sendo inseridos, o impacto do trabalho (Entrevistado 15)

Esses relatos reforçam que, no cotidiano dos IFs, o compartilhamento do conhecimento cumpre uma função que extrapola a transmissão de conteúdos

técnicos, operando como mecanismo de integração social, alinhamento cultural e sustentação das primeiras experiências de trabalho. Tal compreensão converge com a literatura sobre socialização organizacional e aprendizagem no setor público, que enfatiza a internalização de normas, o domínio progressivo das tarefas e a construção de vínculos como dimensões intrinsecamente dependentes de fluxos de conhecimento (Chao et al., 1994; Van Maanen; Schein, 1979; Borges; Albuquerque, 2014; Lei, 2024; Oliveira, 2019).

Dorow (2017) destaca que o compartilhamento do conhecimento é um processo essencialmente social, sustentado por interações cotidianas e profundamente influenciado pela cultura organizacional. Yeboah (2023) reforça que culturas colaborativas ampliam a disposição individual para compartilhar conhecimento, convertendo esse comportamento em prática recorrente de aprendizagem coletiva. Sijbom et al. (2025) acrescentam que o compartilhamento não é um comportamento estático, mas dependente de estímulos e oportunidades disponibilizados no cotidiano do trabalho.

Os achados empíricos desta pesquisa dialogam com essas contribuições ao evidenciar que, nos Institutos Federais, o compartilhamento do conhecimento na socialização organizacional se manifesta de forma complementar entre práticas formais e informais. De um lado, observa-se o uso de ações estruturadas, como programas de ambientação, trilhas de aprendizagem, materiais informativos, tutorias e encontros formais; de outro, destacam-se as interações informais no ambiente de trabalho, nas quais colegas e chefias imediatas compartilham conhecimentos tácitos, experiências e orientações práticas.

Essa complementaridade é particularmente relevante para compreender como os conhecimentos considerados essenciais ao ingresso são compartilhados, respondendo diretamente aos objetivos desta pesquisa:

[...] nós estruturamos em ambientação e capacitação. Hoje nós temos na unidade de gestão de pessoas, a gestão dessa estratégia de mentoria. Mas eu não posso te dizer que é uma estratégia estabelecida enquanto tutoria, mas acaba que até por uma obviedade sistêmica, a gestão de pessoas se torna o tutor do servidor recém-ingresso. Sobre o compartilhamento de informações e conhecimento para o desempenho da função dos recém ingressos isso acaba acontecendo no dia a dia mesmo (Entrevistado 7).

[...] a gestão do conhecimento é um tema que vivemos às voltas aqui como fazer com que o processo de aprendizagem ou a curva de aprendizagem dos servidores que ingressam na instituição diminua, então nós preparamos

manuais, tutoriais, tentamos o compartilhamento do que podemos seja em ambiente virtual ou presencial. No entanto eu acho que a prática mais comum tem sido essa partilha: olha eu preparei um material aqui para você entender como funciona determinado processo. Embora haja essa interação entre as pessoas nas mais diversas unidades eu acredito que a estratégia mais comum seja essa, de deixar algum tipo de material (Entrevistado 8)

[...] nós começamos um formato de fazer no ingresso dos servidores uma reunião de ambientação onde compartilhamos uma série de informações iniciais. Essas informações iniciais são compartilhadas também por email com os servidores recém-ingressos. Nós temos uma cartilha que foi elaborada para os servidores recém-ingressos, então essa cartilha também é compartilhada com os servidores, mas nós estamos hoje com a proposta de criar a trilha de conhecimento que o servidor precisa ter sobre a instituição, sobre o serviço público para que ele possa se ambientar melhor no decorrer do estágio probatório (Entrevistado 9)

Tais evidências reforçam que a socialização organizacional e o compartilhamento do conhecimento se sustentam em processos relacionais contínuos, nos quais a cultura organizacional desempenha papel decisivo ao favorecer ou limitar a participação ativa dos recém-ingressos. Essa dinâmica confirma a proposição de Nonaka e Takeuchi (1995) acerca da natureza espiral do conhecimento, que se renova continuamente na interação entre conhecimento tácito e explícito.

Entretanto, os dados também evidenciam limites e desafios, sobretudo no que se refere à sistematização institucional dessas práticas. Em diversos relatos, o compartilhamento informal aparece como predominante, ocorrendo “no dia a dia”, sem uma estrutura formal consolidada, o que pode comprometer a equidade do processo de socialização entre diferentes campi e unidades organizacionais.

Além disso, a dimensão cultural emerge como um dos principais condicionantes do compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados reconhecem que a cultura organizacional é frequentemente transmitida por meio de interações informais, mas também apontam dificuldades relacionadas à diversidade de realidades locais e à fragmentação cultural decorrente da estrutura multicampi dos IFs:

[...] a cultura organizacional acaba sendo passada mesmo é de servidor para servidor ali nos encontros nos cafezinhos e na hora desse compartilhamento do conhecimento você cria um vínculo. (Entrevistado 1)

[...] a cultura organizacional, eu tenho alguns pontos que eu considero até com a questão do PGD mesmo. É um pouco mais desafiador de você não só mudar, mas de fazer com que os servidores compreendam que as coisas mudam. Então, eu entendo que a história é compartilhada, mas a cultura organizacional eu acho que ela ainda deixa a desejar. (Entrevistado 8)

[...] eu entendo que a história é mais fácil de realizar o compartilhamento, de ser contada, mas a cultura organizacional é um desafio muito grande para nós. cada um é um mundo. nós estamos falando de uma instituição que tem XX campus, aqui na capital, cidade grande, dentro de uma capital do Brasil, estamos falando de campus em cidade grande, estamos falando de campus na fronteira com outros países, em cidades muito pequenas, então acaba que absorve um pouco da cultura da cidade, do local onde o servidor está. Eu sinto muito isso, na dificuldade de nós estabelecermos a cultura organizacional da instituição. Qual é a cultura organizacional da instituição? Ela passa muito pelas realidades locais. (Entrevistado 1).

Esses resultados corroboram com estudos que apontam a cultura organizacional como elemento central e, ao mesmo tempo, complexo na dinâmica do compartilhamento do conhecimento, especialmente em organizações públicas e multicampi (Islam; Hasan; Rahman, 2015; La Falce; Santos, 2025; Schraiber; Uripia, 2022).

Nesse sentido, os dados apontam que as práticas de socialização organizacional tendem a alcançar maior efetividade quando sustentadas por fluxos contínuos, claros e acessíveis de informação e conhecimento. Quando esses fluxos se consolidam, o compartilhamento do conhecimento emerge como estratégia estruturante, capaz de: (i) fortalecer o sentimento de pertencimento; (ii) facilitar a compreensão da cultura institucional; (iii) promover o alinhamento às rotinas e práticas organizacionais; (iv) sustentar a aprendizagem organizacional e a inovação; e (v) qualificar a inserção profissional dos servidores recém-ingressos.

A articulação entre compartilhamento, cultura e socialização organizacional, evidenciada tanto nas análises lexicais quanto nos depoimentos, indica que a integração institucional depende de ambientes que promovam confiança, colaboração e circulação contínua do conhecimento. Contudo, como alertam Reginatto e Castaman (2025) e como confirmado empiricamente nesta pesquisa, muitas organizações ainda conduzem a socialização de forma fragmentada, predominantemente informal e pouco estratégica, o que limita a consistência e o alcance desses processos.

Desse modo, o compartilhamento do conhecimento configura-se como o elo que transforma normas em práticas, orientações em sentido e informações em pertencimento. Trata-se de um dispositivo cultural e pedagógico que permite que novos servidores não apenas compreendam suas funções, mas se reconheçam como parte da instituição. Todavia, a continuidade e a efetividade desse processo exigem mais do que interações individuais: dependem de uma estrutura institucional capaz de

organizar, mediar e sustentar essas práticas ao longo do tempo, elemento que fundamenta a proposição das estratégias apresentadas no capítulo seguinte.

4.2.2 Arranjos institucionais na socialização: setores, atores e práticas

A análise das entrevistas realizadas com pró-reitores e diretores de gestão de pessoas indica que a socialização organizacional dos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais (IFs) configura-se como um processo institucionalmente distribuído, sustentado pela atuação articulada de diferentes setores, atores e práticas formais e informais que se manifestam no cotidiano das unidades.

Embora a literatura clássica sobre socialização organizacional destaque a influência de fatores estruturais e das táticas institucionais adotadas no ingresso (Chao et al., 1994; Van Maanen; Schein, 1979), os dados desta pesquisa indicam que, no contexto dos IFs, a integração inicial dos servidores recém-ingressos depende, sobretudo, da ação combinada entre áreas administrativas centrais, gestão de pessoas local, chefias imediatas, equipes de trabalho, pares experientes e, em determinados casos, unidades acadêmicas. Wahyudi et al. (2025) observam que fatores contextuais, como a estrutura organizacional, exercem papel moderador na relação entre cultura organizacional e eficácia do compartilhamento do conhecimento, o que se confirma empiricamente neste estudo.

Os relatos dos entrevistados indicam que diferentes setores participam de momentos específicos da experiência inicial dos recém-ingressos, compondo um percurso de socialização que envolve desde ações formais, como cerimônias de posse e reuniões institucionais, até práticas situadas de acolhimento e orientação nos campi e no setores de lotação:

[...] então eu e a reitora a gente participa dessa cerimônia de posse dos servidores. Depois entra a equipe da Pró-reitoria de gestão de pessoas e do departamento de saúde e qualidade de vida para falar com os servidores recém-ingressos sobre esses procedimentos iniciais do ingresso no serviço público, da chegada na instituição, de como funciona, de qual é a nossa estrutura. Depois o departamento fala sobre questões de saúde do servidor, o acompanhamento da política de saúde, qualidade de vida do servidor e agora estamos atualizando esse procedimento para entrar também a pró-reitoria de ensino com orientações sobre o funcionamento do ensino na instituição, porque em geral na posse coletiva tem técnicos administrativos e tem docentes, então na última posse coletiva nós testamos esse formato (Entrevistado 6).

[...] as estratégias que utilizamos se dão em dois tópicos: o primeiro é obrigatório que se tenha uma reunião em que se participe a unidade de gestão de pessoas, uma chefia e alguém responsável pela gestão da unidade. Em regra, nos campus menores, a direção geral e nos campus maiores alguém indicado pela direção geral, em que os servidores recém-ingressos sejam apresentados de uma maneira técnica e roteirizada sobre a sua iniciação no serviço público e posteriormente eles façam os cursos. Então nós estruturamos em ambientação e capacitação. (Entrevistado 7).

[...] quando o servidor ingressa nos campus, a coordenação de gestão de pessoas tem essa responsabilidade de receber e acompanhar o servidor como se fosse o tutor. Assim que o servidor botou o pé no campus ele é recebido por esse servidor. Esse servidor passa em todos os setores apresentando os servidores recém-ingressos, faz essa entrevista, coleta de documentos, vê o que que eles também precisam. (Entrevistado 2)

Essa dinâmica demonstra que a socialização organizacional nos IFs não se restringe às ações conduzidas pelas áreas de gestão de pessoas, ainda que estas ocupem posição central, mas envolve uma rede ampliada de agentes institucionais que, por meio de práticas localizadas, contribuem para transmitir informações essenciais, orientar o desempenho inicial e facilitar a adaptação à cultura e às rotinas organizacionais. A literatura contemporânea reforça essa compreensão ao destacar o papel das interações cotidianas e dos múltiplos agentes envolvidos em contextos organizacionais complexos, nos quais a integração depende de mecanismos locais de apoio, mediação e aprendizagem (Klein; Polin; Sutton, 2015; Saks; Gruman; Cooper-Thomas, 2011; Sijbom et al., 2025).

Os resultados também revelam heterogeneidade na forma como as responsabilidades pela socialização são distribuídas entre os Institutos, refletindo diferenças na maturidade dos processos internos, na disponibilidade de equipes, na cultura organizacional e no grau de articulação entre reitoria e campi. Em algumas instituições, identificam-se práticas mais estruturadas, sustentadas por programas formais de acolhimento, mentorias e rotinas coordenadas pela gestão de pessoas; em outras, a socialização ocorre predominantemente de forma informal, fortemente dependente da atuação das chefias imediatas, das coordenações locais de gestão de pessoas ou de iniciativas específicas das unidades acadêmicas:

[...] cada campus tem uma maneira de agir com o servidores recém-ingressos, mas de um modo geral tem alguns encontros de boas-vindas de forma presencial e virtual também e temos materiais informativos. Esse acompanhamento dos servidores recém-ingressos no início é feito pela seção de gestão de pessoas (Entrevistado 1).

[...] então nós tentamos estruturar de uma forma que não seja estritamente burocrática, mas que haja um roteiro para que a admissão num campus x e no campus y, que são muito longes sejam iguais. Por exemplo de forma virtual (Entrevistado 7).

[...] mas claro que vai muito do gestor também, do gestor daquele setor, daquele campus, da unidade, entender que aquilo ali é uma demanda importante, que aquele servidor realmente precisa estar com uma capacitação para aquilo que vai atuar. Ele não pode chegar aprendendo. Então depende muito do assunto, do que que o servidor vai fazer, como é que a gestão e a chefia vão tratar aquela temática (Entrevistado 4).

Esses achados indicam que as práticas de socialização nos IFs resultam de uma combinação entre diretrizes institucionais, iniciativas setoriais e interpretações realizadas pelas chefias locais, configurando um processo simultaneamente descentralizado, contextual e dependente de atores específicos. Lee (2011) argumenta que vínculos interpessoais positivos e relações de confiança estabelecidas com colegas, lideranças e com a própria organização tendem a favorecer comportamentos voluntários de compartilhamento do conhecimento, aspecto amplamente observado nas falas dos gestores entrevistados.

Entre os diferentes atores envolvidos, a área de gestão de pessoas emerge de forma recorrente como o principal setor responsável pela condução do acolhimento inicial e pela mediação dos primeiros contatos do servidor com a instituição. Aproximadamente 60% dos gestores entrevistados destacaram explicitamente o papel da gestão de pessoas local no processo de socialização dos recém-ingressos. Além disso, os participantes relataram que, na maioria dos IFs, cabe a esse setor organizar as cerimônias de posse, fornecer informações essenciais sobre direitos, deveres e funcionamento institucional e orientar os novos servidores quanto a políticas de saúde, carreira, capacitação e procedimentos administrativos:

[...] então cada coordenação de gestão de pessoas sabe como instruir o servidor, então acaba que é o servidor o ponto focal digamos assim da gestão de pessoas, que vai ajudar o servidor a percorrer o seu caminho nesse início na instituição (Entrevistado 9).

[...] quando chega no campus tem uma coordenação de gestão de pessoas no campus que faz a acolhida, faz esse compartilhamento de informação e conhecimento com os servidores recém-ingressos. (Entrevistado 2).

[...] a coordenação de gestão de pessoas é a grande referência para os servidores recém-ingressos. O processo todo do concurso, da admissão, ele é feito na reitoria pelo departamento ligado a mim aqui na diretoria de gestão de pessoas, então no início os servidores recém-ingressos têm muito contato com essa equipe, mas depois nós já vamos fazendo a interface com o campus (Entrevistado 3).

[...] ele vai se apresentar na data tal e então nós informamos para o servidor para ele procurar a coordenação de gestão de pessoas, explicamos para ele que essa coordenação vai apresentar o campus, as pessoas ali responsáveis por cada setor. e a partir do setor em que o servidor estará em exercício, é que esse processo se inicia.

[...] porque independentemente de onde esses servidores forem lotados quando entrarem em exercício eles terão demanda com a gestão de pessoas, seja para requerer um benefício, solicitar férias, mudar de setor, ser removido, entrar, sair, se afastar. Então independentemente de onde ele estiver ele tem demanda com a gestão de pessoas. Por isso que começamos falando que a gestão de pessoas é o coração da instituição, porque não importa quem você seja, não importa onde você esteja, você sempre vai trabalhar junto com a gestão de pessoas (Entrevistado 16).

Essa centralidade converge com a literatura, que reconhece a gestão de pessoas como agente institucional chave na coordenação das táticas formais de socialização, especialmente nas etapas iniciais de entrada organizacional (Klein; Polin; Sutton, 2015; Saks; Gruman; Cooper-Thomas, 2011; Cooper-Thomas; Anderson, 2006; Willerding; Krause; Lapolli, 2016). Evidências recentes indicam, ainda, que programas formais de socialização tendem a produzir melhores resultados quando articulados a práticas *on-the-job* e a fontes sociais de suporte (Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Godinho et al., 2023).

Entretanto, as entrevistas também demonstram que a continuidade e o aprofundamento da socialização dependem fortemente da atuação das chefias imediatas, responsáveis por introduzir o servidor nas rotinas do setor, esclarecer expectativas, orientar tecnicamente e fornecer *feedback*, ações fundamentais para o desenvolvimento da clareza de papéis, da autoeficácia e da aceitação social, variáveis centrais do ajuste do recém-ingresso (Bauer et al., 2007; Liao; Zhou; Yin, 2022). Em um contexto multicampi, esse papel tende a amplificar ou atenuar o impacto das ações centrais, tornando a coordenação entre níveis organizacionais particularmente relevante:

[...] para essa etapa da ambientação no campus e ambientação setorial, a coordenação de gestão de pessoas e a chefia do servidor elas ficam como referências. E depois para a ambientação setorial especificamente falando a chefia pode designar um tutor. Isso é bem interessante porque às vezes a chefia não consegue estar o tempo inteiro, mas é previsto também na nossa ambientação sempre uma pessoa de referência para que os servidores recém-ingressos possam ter aquele contato mais direto (Entrevistado 3).

[...] o que nós pedimos para que o servidor se atente é quando ele chegar no setor ele conversar com a equipe para saber exatamente qual o trabalho a desempenhar naquele setor específico e isso geralmente é feito pela gestão de pessoas e pela chefia imediata (Entrevistado 11).

[...] eu falo que para os servidores recém-ingressos é importante nesse momento de avaliação tanto para os técnicos administrativos quanto para os docentes eles receberem feedback da chefia sobre o desempenho do seu trabalho. Isso porque é responsabilidade da chefia fazer o acompanhamento do servidor durante a carreira deles. Então acho que isso é relevante de se dizer, porque não é só você colocar o servidor para trabalhar e deixar ele lá e não dar um retorno de como que ele está desempenhando as atividades (Entrevistado 1).

[...] respondendo objetivamente não, não há tutoria mas a ideia é que minimamente fosse a própria chefia imediata que fizesse esse papel pelo menos é o que nós avaliamos (Entrevistado 8).

As entrevistas também revelam um conjunto recorrente de mecanismos formais e informais que sustentam a socialização nos IFs. Entre as práticas formais, destacam-se cerimônias de posse, sessões de apresentação conduzidas pela gestão de pessoas, ambientação setorial, reuniões iniciais com a chefia, indicação de tutores ou referências locais e disponibilização de materiais orientadores. No plano informal, sobressaem as interações cotidianas, a orientação por colegas experientes e o acompanhamento direto das chefias. Ainda que essas práticas não sejam adotadas de forma homogênea, praticamente todos os Institutos relataram a presença de ao menos parte desse repertório.

No que se refere às ferramentas de apoio, os entrevistados mencionaram com frequência o e-mail institucional, manuais e cartilhas, sites institucionais, cursos, videoconferências e reuniões como dispositivos de suporte ao compartilhamento do conhecimento e à socialização. Esses instrumentos atuam de forma complementar, facilitando o acesso ao conhecimento explícito e reduzindo a dependência exclusiva de transmissões orais:

[...] nós começamos um formato de fazer no ingresso dos servidores uma reunião de ambientação, onde compartilhamos uma série de informações iniciais. essas informações iniciais são compartilhadas também por email com os servidores recém-ingressos. nós temos uma cartilha que foi elaborada para os servidores, os iniciantes, então essa cartilha também é compartilhada com os servidores, mas nós estamos hoje com a proposta de criar a trilha de conhecimento que o servidor precisa ter sobre a instituição, sobre o serviço público, para que ele possa se ambientar melhor no decorrer do estágio probatório. (Entrevistado 9)

[...] os canais mais utilizados hoje na instituição também são o email institucional, que sempre usamos muito como uma forma de compartilhamento de informações e conhecimento. Usamos também o site da instituição, nós aqui da pró-reitoria de gestão de pessoas temos o nosso site, tentamos alimentar ele com as informações que são úteis para o servidor. (Entrevistado 1)

[...] No ambiente virtual as ferramentas que mais utilizamos são o email institucional, as videoconferências com o Meet e o site institucional. (Entrevistado 11).

[...] Então nessa fase de ingresso do servidor, a ferramenta que mais utilizamos é principalmente o email. Nós temos as cartilhas de orientações aos servidores, nós temos um curso de ambientação e integração para os servidores recém-ingressos de forma virtual na nossa plataforma com um curso em EAD. Nós disponibilizamos também esse curso de ambientação e recepção para esses servidores, mas a fase inicial principalmente é via email. (Entrevistado 14)

A literatura recente aponta que processos de socialização mais eficazes tendem a ocorrer em múltiplas camadas, combinando iniciativas formais com suporte relacional no ambiente de trabalho, sendo as práticas realizadas diretamente no setor, como acompanhamento inicial e orientação por pares, aquelas que exercem maior impacto sobre o ajustamento prático dos recém-ingressos (Didion et al., 2024; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Kleef, Steen e Schott, 2019). Nesse sentido, a articulação entre estruturas formais (procedimentos, programas, repositórios) e recursos sociais locais (chefias, tutores, redes informais) constitui condição necessária para a circulação eficaz tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito (Godinho et al., 2023; Didion et al., 2024). Como observam Van Kleef, Steen e Schott (2019), práticas formais podem, inclusive, criar oportunidades para interações informais.

Em síntese, os arranjos institucionais de socialização nos IFs combinam uma etapa inicial mais formal, geralmente coordenada pela gestão de pessoas, com um processo contínuo de aprendizagem situada, mediado pelas chefias imediatas e pelas referências locais. Esse modelo descentralizado e multifacetado demanda estratégias de articulação entre unidades centrais e campi, consolidação de roteiros mínimos de integração e fortalecimento de recursos sociais, de modo a assegurar a circulação do conhecimento necessário à integração efetiva dos servidores recém-ingressos, aspecto que fundamenta diretamente as estratégias propostas no capítulo seguinte.

4.2.3 Singularidades dos IFs e os desafios da socialização nesse contexto

As evidências empíricas indicam que o processo de socialização organizacional nos Institutos Federais (IFs) é significativamente condicionado pelas singularidades que caracterizam esse arranjo institucional. Mais de 80% dos gestores entrevistados apontaram a complexidade organizacional dos IFs como um dos principais desafios à socialização, ressaltando que essa complexidade resulta tanto das características próprias dessas instituições quanto das especificidades do serviço público federal, marcado por elevado grau de formalização normativa, múltiplos sistemas de gestão e exigências administrativas que demandam tempo e apoio contínuo para sua assimilação.

Os IFs atuam simultaneamente como instituições de ensino, centros de pesquisa e inovação, unidades administrativas e agentes de desenvolvimento territorial. Essa atuação multifuncional, associada à natureza multicampi, à ampla distribuição territorial, à heterogeneidade das estruturas administrativas e à presença de culturas locais diversas, configura um ambiente organizacional particularmente complexo, no qual a integração de novos servidores apresenta desafios específicos.

Estudos sobre instituições federais de ensino apontam que organizações com esse perfil tendem a combinar elevada complexidade institucional com diferentes níveis de autonomia e maturidade administrativa entre suas unidades, o que influencia diretamente a forma como práticas de gestão de pessoas e processos de socialização são concebidos e operacionalizados (Leta; Borges; Filgueiras, 2019; Oliveira; Balbachevsky, 2020). No contexto dos IFs, essas características se refletem em arranjos variados de ambientação, comunicação interna e acompanhamento do recém-ingresso, resultando em experiências de integração que podem diferir significativamente entre campi e entre instituições.

A literatura sobre gestão pública reforça que diferenças de porte, infraestrutura, composição das equipes e capacidade gerencial tendem a produzir assimetrias nos processos organizacionais (Andrews; Boyne, 2020; OECD, 2023). Essas assimetrias são amplamente reconhecidas pelos gestores entrevistados, que apontam como desafios recorrentes a complexidade do serviço público, o volume elevado de informações no ingresso, o choque entre expectativas e realidade institucional, a distância física entre unidades e as limitações de pessoal disponíveis para acompanhar os recém-ingressos.

Os relatos evidenciam que muitos servidores chegam aos IFs com reduzida familiaridade com a estrutura da Rede Federal e com as particularidades do serviço

público. Esse desconhecimento inicial pode gerar insegurança, dificuldades na interpretação de normas e sistemas institucionais e maior dependência do apoio de colegas e chefias durante a fase de adaptação, como ilustram os excertos apresentados:

[...]porque às vezes os servidores recém-ingressos vêm de uma realidade bem diferente da nossa e às vezes mesmo que tipo eu que eu sou psicóloga a pessoa ingressa como psicólogo o atuar como psicólogo aqui na instituição é completamente diferente do que atuar em qualquer outro lugar (Entrevistado 15).

[...] porque o servidor muitas vezes nunca trabalhou no serviço público. A grande maioria não vem de vacância nem de transferência, ele acaba vindo no ingresso novo e vem às vezes imaginando e é algo muito distante da realidade dele (Entrevistado 3).

[...] grande parte desses servidores que vêm que são servidores da instituição hoje são de outros estados, principalmente no segmento dos docentes e muitas das vezes os colegas não conhecem a realidade do nosso estado e nós nos preocupamos em passar o máximo de informação possível para esses servidores até mesmo para eles se organizarem (Entrevistado 5).

[...] eu já conhecia muita coisa da instituição. Fiz o ensino médio, fiz o ensino superior aqui, então já tinha esse conhecimento, mas para quem não conhece, para o servidor que vem de fora, é uma realidade muito diferente que pode tornar dificultosa essa compreensão então esse para mim é um ponto: a complexidade que é a própria instituição (Entrevistado 9).

[...] e você sabe que eu sinto também isso como talvez uma dificuldade de ambientação dos servidores que vem de fora, porque só prestam o concurso porque acharam que iriam fazer o concurso naquela cidadezinha que tem menos concorrente, de repente passa no concurso, vai para a cidade e é um choque de realidade para ele, porque tem a cultura muito própria do local. Acaba que o instituto federal é a realidade da cidade das pessoas que moram ali próximo que convivem (Entrevistado 1).

[...] é uma estrutura complexa que quem não é do serviço público às vezes até demora para entender e até quem é, porque a nossa realidade é uma realidade de um organograma bem democrático de uma estrutura colegiada. A estrutura colegiada ela dá bastante trabalho para entender e eu acho que isso precisa ser bem trabalhado assim na recepção (Entrevistado 3).

[...] porque aqui as nossas apesar de estar dentro de um mesmo estado mas cada município tem a sua particularidade tem a sua especificidade então não dá para ser também uma integração unificada porque cada município tem uma realidade diferente (Entrevistado 14).

[...] o nosso concurso geralmente tem ingressantes muito jovens, muitas vezes é o primeiro emprego e servidores que vêm do setor privado. Então esse compartilhamento de informações e conhecimento é muito importante, nós sentimos muito essa ausência de realmente explicar para o servidor como funciona o serviço público (Entrevistado 16).

[...] o que eu acho que pode dificultar o entendimento das informações e conhecimento compartilhados com os servidores recém-ingressos é o volume de informação que é muito grande talvez por a instituição não ter uma trilha

de formação ainda e que isso se desmembre como eu disse em períodos específicos (Entrevistado 15).

Essas constatações indicam que aspectos organizacionais, sociais, culturais e territoriais se entrelaçam no processo de socialização, produzindo desafios que extrapolam a simples transmissão de informações. Em organizações multicampi, como os IFs, essa complexidade exige práticas de acolhimento e integração que sejam simultaneamente estruturadas e adaptáveis, demandando maior coordenação interna, mecanismos de compartilhamento de conhecimento entre unidades e estratégias de suporte contínuo aos recém-ingressos (Leta; Borges; Filgueiras, 2019; OECD, 2023). Embora tais dinâmicas favoreçam a contextualização das ações de socialização, também contribuem para desigualdades na experiência inicial dos servidores.

Outro desafio recorrente refere-se à necessidade de diferenciar as práticas de socialização destinadas a docentes e técnicos administrativos. Essa distinção decorre tanto das especificidades das funções quanto das trajetórias profissionais, expectativas e competências demandadas de cada grupo. Nos IFs, os gestores relatam que docentes recém-ingressos enfrentam desafios adicionais relacionados à organização didático-pedagógica, às normativas acadêmicas e às exigências de pesquisa e extensão, enquanto os técnicos administrativos lidam com rotinas operacionais e sistemas específicos de cada setor, demandando um acolhimento mais prático e situado. Essas percepções vão ao encontro das evidências apresentadas por Schraiber e Urpia (2022), cuja pesquisa mostra que servidores recém-ingressos frequentemente mencionam dificuldades com sistemas institucionais, atribuições do cargo, fluxos de trabalho e questões de carreira, além de desafios pedagógicos específicos no caso dos docentes.

Essas diferenças aparecem de modo claro nos relatos analisados, nos quais gestores mencionam que “não dá para fazer uma integração única” (Entrevistado 14), pois as demandas e competências esperadas dos grupos profissionais variam significativamente. Esse cenário, embora esperado, impõe desafios à construção de programas de socialização abrangentes, conforme indicam pesquisas recentes que recomendam abordagens segmentadas por função para garantir maior alinhamento às atividades desempenhadas (Godinho et al., 2023; Didion et al., 2024). A preocupação dos gestores com essas dinâmicas aparece de forma explícita nas falas, seja ao diferenciar as práticas de compartilhamento do conhecimento e de

socialização para cada carreira, seja ao enfatizar a necessidade de tratar docentes e técnicos como profissionais da educação. Esses aspectos podem ser observados nos trechos a seguir:

[...]agora pensa comigo: os docentes são assim? São perguntas, porque vai fazer, vamos fazer para todos os servidores. Os docentes geralmente não querem ninguém, já são os donos do saber e aqui eu não estou fazendo uma crítica, estou falando a realidade (Entrevistado 13).

[...] e para cada uma das áreas, nós temos uma trilha. Então tem uma trilha para os técnicos administrativos, tem uma trilha para os docentes, então é isso que está no nosso planejamento estratégico, no nosso plano de desenvolvimento institucional inclusive para estruturarmos (Entrevistado 15).

[...] nós tínhamos uma estratégia para em março ou abril deste ano evoluir para incluir as rotinas mais específicas de acordo com a área, então modelar: se eu atuo na extensão, se eu atuo no ensino, se eu atuo na pesquisa, para os técnicos administrativos ou para os docentes de uma maneira mais por área, a cppd atuando, a cis atuando (Entrevistado 7).

[...] sempre falo essa fala de que somos todos educadores. Na última posse de servidores eu fiz exatamente assim: somos todos educadores e é isso mesmo porque tem a carreira dos docentes e a nossa carreira dos técnicos administrativos, ela é técnico administrativo em educação, não são técnicos administrativos quaisquer. (Entrevistado 3).

[...] é importante no momento do ingresso dos servidores que eles tenham essa espécie de ambientação até para que eles se situem qual é o papel deles como docentes ou técnicos administrativos ou melhor dizendo um profissional da educação, especialmente porque a parte das universidades já é muito conhecida mas os institutos federais, a missão da rede federal, o propósito pelo qual ela foi criada é muito importante contextualizarmos os servidores recém-ingressos para eles entenderem qual é a missão dessas nossas unidades (Entrevistado 8).

Além disso, a linguagem institucional do serviço público, marcada pelo uso intensivo de siglas e jargões técnicos-administrativos, emerge como uma barreira adicional à socialização. Enquanto alguns gestores consideram esse aprendizado parte natural do processo de adaptação, outros reconhecem que a ausência de mediação inicial pode comprometer o entendimento das informações compartilhadas e ampliar a insegurança dos recém-ingressos. Essa constatação encontra respaldo na literatura clássica, que reconhece a linguagem como dimensão central da socialização organizacional, por constituir um código cultural que regula a interpretação da realidade institucional (Chao et al., 1994; Van Maanen; Schein, 1979; Louis, 1980).

[...] é tudo muito novo muito diferente da iniciativa privada, então acho que é um pouco normal. Por mais que nós fizéssemos um glossário com todas as

siglas, acho que seria no dia a dia mesmo que o servidor iria aprender, compreender o que é esse mundo. Mas também era uma boa ideia nós fazermos um glossário. Eu acho que o servidor tem que ir atrás também da informação, não ficar como ouvinte passivo (Entrevistado 1).

[...] e cuidar com as siglas. Isso eu acho que dificulta muito o entendimento, as siglas. Apesar de que o servidor que entra no serviço público vai ter que se acostumar com as siglas. Daqui a pouco o servidor vai falar que nem a gente, mas quando os servidores ingressam eles não entendem nada e isso dificulta bastante. A instituição usa bastante siglas e é bem da cultura organizacional isso (Entrevistado 3).

[...] nós usamos siglas, mas por exemplo de início há sempre aqueles locais onde o servidor já tem a apresentação de quais são as siglas e a partir daquilo nós usamos. Então simplificar a linguagem. Certamente as siglas acabam dificultando o entendimento dos recém-ingressos (Entrevistado 7).

[...] com relação às siglas não sei se elas seriam um dificultador no entendimento das informações dos servidores recém-ingressos. Eu penso que existe uma complexidade, mas ao mesmo tempo quando o servidor se adapta, quando ele já está adaptado, acaba sendo útil, acabamos assim compreendendo que diversas siglas acabam facilitando nossa vida até mesmo comunicacional (Entrevistado 9).

[...] o uso de siglas e realmente isso não é compartilhado com os servidores recém-ingressos. Eles aprendem no dia a dia e acho que isso também pode dificultar o entendimento deles no início sobre o as informações e conhecimento que são compartilhados. Eu também tive essa dificuldade no início com as siglas (Entrevistado 11).

Outro elemento amplamente discutido pelos gestores diz respeito aos impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na socialização organizacional. Embora reconhecido como um avanço em termos de flexibilidade e modernização da gestão pública, o PGD introduz desafios significativos para a integração dos recém-ingressos, sobretudo pela redução das interações presenciais, da convivência cotidiana e das oportunidades de aprendizagem tácita. Os relatos indicam que, para servidores que ingressam em setores com elevado grau de teletrabalho, a distância física limita a observação das práticas, dificulta a construção de vínculos e compromete o compartilhamento informal do conhecimento:

[...] é um desafio muito grande a socialização organizacional com o programa de gestão e desempenho. Olha, eu vejo isso aqui pela pró reitoria de gestão de pessoas, nós estamos aqui no ambiente virtual, é desafiador, porque primeiro que depois da pandemia as pessoas se acostumaram, gostam de ficar em casa, é legal, mas é difícil. Nós fazemos essa socialização organizacional pelo tempo, pelas condições de às vezes não conseguir reunir os servidores, não conseguir achar uma data que fique boa para todos os servidores virem na instituição. [...] mas nós não podemos perder de vista isso, de que nós precisamos conversar com as pessoas de alguma forma, mesmo que seja de forma virtual. (Entrevistado 1).

[...] às vezes nós pensamos que o programa de gestão e desempenho tem afastado alguns colegas de ter esses momentos, de compartilhamento, interação, às vezes aquele cafezinho gostoso quando nos encontramos no corredor, e aí pergunta se você já progrediu, se você já acelerou, você já fez o curso, isso é muito importante, faz a diferença às vezes na vida até financeira do servidor (Entrevistado 2).

[...] com o programa de gestão e desempenho, essas práticas elas ficaram um pouco prejudicadas, especialmente aqui na reitoria, nos campus até não tanto, mas aquele servidor que tem mais dificuldade de relacionamento, ele vai entrar para dentro da bolha dele e vai ser muito difícil recuperar (Entrevistado 4).

[...] o programa de gestão e desempenho produz um esvaziamento institucional. então além dele dificultar a mobilização para que você tenha o acesso presencial, o programa de gestão e desempenho dificulta o andar da informação e das circunstâncias do que está acontecendo dentro da instituição. Nós começamos a ter um monte de turista institucional perdido no tempo, no mundo, no espaço. Temos feito esforços para o modelo remoto, mas ele não é nem de longe, nem de longe ele se aproxima daquilo que acontece no modelo presencial (Entrevistado 5).

[...] já dificulta um pouco mais e o programa de gestão e desempenho, embora eu reconheça que que ele traz muitos benefícios, um dos desafios é essa integração entre os servidores (Entrevistado 8).

[...] O que eu penso é que hoje o PGD é uma forma de valorização para o servidor, eu sou a favor da videoconferência, porque é um momento que, eu quando tenho um curso aqui pela manhã para a minha equipe, eu falo para fazerem em casa, lá os servidores estão mais felizes, estão perto da família, perto do cachorro, perto do gato, estão num ambiente confortável, às vezes tem servidor que cuida da mãe, do pai, está ali perto, então, eu sou a favor de flexibilizar. [...] Mas obviamente que o ambiente presencial, corpo a corpo, é muito melhor. (Entrevistado 16).

[...] os servidores recém-ingressos, eles têm a regra agora de não poder aderir ao PGD no primeiro ano, mas eles lidam com servidores que estão virtuais, parcial ou integral. (Entrevistado 7).

Para servidores que ingressam em setores que adotam massivamente o teletrabalho, a distância física reduz a convivência com colegas experientes, limita a observação de práticas cotidianas e dificulta a construção de vínculos, aspectos essenciais ao aprendizado tácito. Essas percepções convergem com evidências recentes de que modelos híbridos e remotos, quando não acompanhados de estratégias deliberadas de socialização e compartilhamento do conhecimento, podem dificultar a adaptação inicial, reduzir a circulação de saberes tácitos e ampliar o sentimento de isolamento entre novos servidores (Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Didion et al., 2024; OECD, 2023). Ainda que aproximadamente 70% dos gestores relatem que o compartilhamento do conhecimento ocorre predominantemente em ambientes virtuais, 75% consideram o ambiente presencial

mais adequado para os processos de socialização organizacional, especialmente nas etapas iniciais.

Essa discrepância entre o ambiente atualmente utilizado e o ambiente considerado ideal pelos gestores é coerente com debates recentes sobre os limites da socialização em contextos híbridos e remotos. Estudos indicam que, embora ferramentas digitais ampliem o acesso à informação e favoreçam a flexibilidade, esses arranjos tendem a reduzir oportunidades de interação espontânea, observação situada e construção de vínculos, elementos fundamentais para a aprendizagem social dos recém-ingressos (Didion et al., 2024; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Saks; Gruman, 2018). Em especial, estudos indicam que a ausência de contato presencial pode dificultar a compreensão de nuances culturais, a circulação do conhecimento tácito e a leitura das dinâmicas informais do trabalho (Brown; Duguid, 2001; Wang et al., 2021). Os resultados desta pesquisa convergem com a literatura ao mostrar que, nos IFs, a predominância do ambiente virtual atende às necessidades operacionais do PGD, mas não substitui a qualidade relacional proporcionada pelo contato presencial, considerada essencial para a integração dos novos servidores.

Assim, as evidências reforçam que a socialização nos IFs ocorre em um contexto permeado por complexidades estruturais, territoriais, culturais e tecnológicas, exigindo estratégias de acolhimento adaptadas às condições locais e sensíveis às particularidades das diferentes carreiras e unidades. O Quadro 10 sintetiza os principais desafios identificados pelos gestores, evidenciando como fatores estruturais, territoriais, culturais e tecnológicos impactam a socialização organizacional nos IFs. Observa-se que tais desafios repercutem diretamente na circulação da informação e do conhecimento entre setores e indivíduos, reforçando a centralidade do compartilhamento do conhecimento como estratégia para mitigar assimetrias, reduzir incertezas e fortalecer a integração institucional.

Quadro 10 - Desafios da socialização nos IFs, seus impactos e atores envolvidos

Desafios identificados	Impactos sobre a socialização	Atores envolvidos
Complexidade estrutural dos IFs (multicampi, colegiados, múltiplas funções educacionais e administrativas)	Dificuldade inicial de compreensão da organização; lentidão na adaptação; insegurança sobre fluxos institucionais.	Gestão de Pessoas; Chefias; Direção Geral; Pares experientes.

Complexidade do serviço público (normas extensas e em constante atualização, legislações, regras e procedimentos)	Sobrecarga de informações; dificuldade de compreensão de rotinas; maior dependência de orientação de colegas.	Gestão de Pessoas; Chefias; Servidores experientes; Setores administrativos.
Heterogeneidade entre campi (porte, localização, infraestrutura, cultura local)	Experiências desiguais de integração; adaptação lenta; impossibilidade de padronização total de práticas.	Direção Geral; Chefias; Equipes locais; Reitoria.
Não padronização das rotinas de socialização	Processos inconsistentes; lacunas informacionais; aprendizagem informal e fragmentada.	Gestão de Pessoas; Chefias; Direção Geral; Tutores.
Diferenças entre docentes e técnicos administrativos	Dificuldade de adaptação às rotinas específicas (acadêmicas ou administrativas); atraso na autonomia profissional; necessidade de formações segmentadas.	Chefias; Coordenadores de curso; Gestão de Pessoas; Pares experientes.
Servidores de outros estados ou sem experiência prévia no setor público	Choque de realidade institucional; dificuldade de adaptação cultural; maior demanda por suporte contínuo.	Gestão de Pessoas; Chefias; Equipes locais; Comunidade do campus.
Sobrecarga informacional no ingresso	Baixa retenção; insegurança; repetição de orientações; risco de erros operacionais.	Gestão de Pessoas; Tutores; Chefias; Pares experientes.
Limitações de pessoal e acúmulo de funções	Tempo reduzido para acompanhamento; socialização reativa; priorização de tarefas urgentes.	Chefias; Equipes locais; Direção Geral.
Especificidades territoriais e culturais dos municípios	Dificuldade de inserção comunitária; estranhamento inicial; distanciamento cultural.	Direção Geral; Chefias; Servidores locais.
Programa de Gestão e Desempenho (PGD) — teletrabalho/híbrido	Menor contato social; dificuldades para acessar conhecimento tácito; sensação de isolamento; atraso na compreensão institucional.	Chefias; Gestores do PGD; Gestão de Pessoas; Equipes locais.
Necessidade de tutoria ou referência local (nem sempre disponível)	Orientação fragmentada; vulnerabilidade do recém-ingresso; inconsistência de informações.	Chefias; Tutores; Pares experientes; Gestão de Pessoas
Linguagem do serviço público e excesso de siglas	Dificulta entendimento dos fluxos e normativas; gera insegurança; compromete o compartilhamento inicial de informações; cria barreiras comunicacionais.	Gestão de Pessoas; Chefias; Equipes administrativas; Tutores e colegas experientes.
Falta de recursos financeiros para ações de integração	Redução de eventos, materiais e capacitações; socialização limitada ao mínimo necessário; menor acolhimento institucional.	Reitoria; Direção Geral; Gestão de Pessoas; Chefias.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em síntese, a socialização organizacional nos IFs ocorre em um contexto marcado por elevada complexidade e heterogeneidade, no qual práticas formais de

ambientação, embora necessárias, mostram-se insuficientes quando não articuladas a mecanismos contínuos de compartilhamento do conhecimento. Elementos como a diversidade territorial, as diferenças entre carreiras, o uso intensivo de linguagem burocrática e a expansão do trabalho remoto exigem abordagens de integração flexíveis, mediadas por atores institucionais e sustentadas por fluxos claros, acessíveis e contextualizados de informação e conhecimento. Esses achados fundamentam a necessidade de estratégias institucionais que reconheçam as singularidades dos IFs e posicionem o compartilhamento do conhecimento como eixo estruturante do processo de socialização organizacional.

5 ESTRATÉGIAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COMO APOIO À SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

As análises apresentadas nas subseções anteriores demonstram que a socialização organizacional nos Institutos Federais (IFs) é permeada por múltiplos fatores estruturais, culturais e operacionais, os quais condicionam a forma como os servidores recém-ingressos compreendem a instituição, acessam informações essenciais e desenvolvem as competências necessárias ao exercício de suas funções. Os desafios relacionados à complexidade institucional, à dispersão multicampi, às diferenças entre docentes e técnicos administrativos, às limitações de pessoal, à heterogeneidade das práticas de acolhimento, ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e à própria linguagem burocrática revelam que a integração inicial depende de uma rede de atores e práticas que nem sempre assegura fluxos consistentes, sistemáticos e acessíveis de informação e conhecimento.

Esses achados, em consonância com a literatura contemporânea sobre socialização organizacional, reforçam que ambientes organizacionais complexos demandam estratégias intencionais de compartilhamento do conhecimento para mitigar assimetrias informacionais, reduzir incertezas e fortalecer a adaptação dos novos servidores (Bauer et al., 2007; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023). Em instituições públicas, especialmente em contextos multicampi e altamente normatizados, o conhecimento explícito, relacionado a políticas, normativas, fluxos e sistemas, e o conhecimento tácito, associado às práticas cotidianas, à cultura institucional e às dinâmicas informais de trabalho, precisam ser articulados por mecanismos formais e informais que garantam acessibilidade, coerência e continuidade ao longo do processo de socialização.

Entretanto, as evidências empíricas desta pesquisa indicam que esses mecanismos ainda se apresentam de forma fragmentada e dependentes de iniciativas locais ou de atores específicos, o que limita a efetividade da socialização organizacional nos IFs. Essa constatação reforça a necessidade de propor estratégias capazes de estruturar e potencializar o papel do compartilhamento do conhecimento como elemento central e sustentador da integração institucional dos recém-ingressos.

Dessa forma, os dados empíricos e o referencial teórico convergem para a importância de desenvolver ações integradas, sistemáticas e institucionalmente

orientadas, voltadas ao fortalecimento do compartilhamento do conhecimento como apoio à socialização organizacional. A presente seção consolida as evidências produzidas ao longo da pesquisa para propor um conjunto de estratégias que visam aprimorar os processos de socialização nos Institutos Federais, considerando suas singularidades organizacionais, os desafios identificados e as condições reais de funcionamento dessas instituições.

Ao apresentar essas estratégias, busca-se não apenas oferecer diretrizes práticas para gestores, chefias e equipes de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino (IFEs), mas também contribuir para o avanço das discussões acadêmicas sobre socialização organizacional e gestão do conhecimento no setor público, marcado por elevada normatização, estabilidade funcional e rotatividade frequente. As estratégias propostas indicam caminhos possíveis para qualificar a experiência de ingresso dos servidores, promover ambientes organizacionais mais colaborativos e assegurar condições mais equitativas de acesso à informação e ao conhecimento institucional.

Com base na análise dos dados empíricos e na literatura especializada, apresentam-se, a seguir, estratégias voltadas ao fortalecimento do compartilhamento do conhecimento no processo de socialização organizacional dos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais. Tais estratégias buscam integrar conhecimentos explícitos e tácitos, reduzir assimetrias informacionais entre campi, apoiar chefias e equipes locais e criar estruturas mais consistentes, acessíveis e sustentáveis para orientar a adaptação dos novos servidores.

5.1 ESTRATÉGIAS DE PADRONIZAÇÃO E ACESSIBILIDADE DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

A análise das entrevistas e da literatura especializada indica que grande parte das dificuldades enfrentadas pelos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais decorre da ausência de mecanismos padronizados e acessíveis de disseminação das informações institucionais (Schraiber; Urpia, 2022). A heterogeneidade entre os campi, a complexidade dos fluxos administrativos, o uso intensivo de siglas e a fragmentação das práticas de socialização fazem com que o acesso ao conhecimento essencial para o desempenho inicial dependa, muitas vezes, de redes informais ou da

disponibilidade de servidores experientes. Essa situação produz assimetrias informacionais significativas, especialmente em instituições multicampi, nas quais cada unidade desenvolve rotinas próprias para lidar com demandas de ingresso, resultando em experiências desiguais de ambientação e integração.

Nesse cenário, estratégias que visam padronizar e tornar mais acessível o conhecimento institucional, tornam-se fundamentais para reduzir incertezas, promover equidade no processo de socialização e fortalecer a autonomia dos servidores recém-chegados. A literatura sobre socialização organizacional e gestão do conhecimento aponta que sistemas estruturados de disponibilização de informações, como repositórios, kits de ambientação e instrumentos de apoio, são essenciais para fornecer clareza, consistência e continuidade às práticas organizacionais (Godinho et al., 2023), ao mesmo tempo em que reduzem a dependência exclusiva do conhecimento tácito e das interações presenciais para o acesso a informações institucionais básicas, especialmente em contextos influenciados pelo PGD.

Assim, as estratégias apresentadas nesta subseção buscam responder diretamente às lacunas identificadas, estruturando mecanismos institucionais que favoreçam a padronização, a acessibilidade e a circulação equitativa do conhecimento essencial ao ingresso.

5.1.1 Criação de um Ambiente Digital Integrado de acolhimento e orientação inicial

Propõe-se a implementação de um ambiente digital institucional unificado e de fácil navegação, destinado a concentrar as principais informações necessárias ao ingresso e à adaptação dos servidores recém-chegados. Esse ambiente deve reunir elementos como organogramas atualizados, fluxos administrativos essenciais, normativas internas, sistemas utilizados pelos diferentes setores, glossário de siglas e terminologias do serviço público, contatos estratégicos, orientações específicas sobre ensino e gestão acadêmica, políticas de pessoal e demais materiais introdutórios. A centralização dessas informações visa proporcionar um ponto único de referência, garantindo maior fluidez no acesso e permitindo que o servidor tenha autonomia para consultar, compreender e revisar conteúdos indispensáveis à compreensão do funcionamento institucional.

A fundamentação dessa proposta decorre tanto dos dados empíricos quanto da literatura que destaca o papel dos mecanismos formais de informação na redução de incertezas, na construção de clareza de papéis e na diminuição da carga cognitiva típica das etapas iniciais da socialização organizacional. Ao consolidar conteúdos dispersos e padronizar orientações, o ambiente digital reduz a duplicidade de esforços entre campi, facilita a comunicação entre setores, diminui a sobrecarga informacional frequentemente mencionada pelos gestores e mitiga a dependência exclusiva do conhecimento tácito e das interações presenciais, especialmente relevante no contexto do PGD e da realidade multicampi dos IFs.

Essa proposição encontra respaldo na literatura de socialização organizacional, que enfatiza o papel de mecanismos formais na redução de incertezas e no desenvolvimento da clareza de papéis (Chao et al., 1994; Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017; Klein; Polin; Sutton, 2015; Saks; Gruman; Cooper-Thomas, 2011; Cooper-Thomas; Anderson, 2006; Reatto; Brustein, 2020). Estudos realizados no setor público indicam que a ausência de mecanismos institucionais integrados tende a fragmentar as experiências de socialização e ampliar assimetrias informacionais entre unidades e setores. No contexto dos Institutos Federais, Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017) demonstram que a socialização organizacional ocorre de forma heterogênea quando depende exclusivamente de iniciativas locais, reforçando a importância de estruturas institucionais que assegurem acesso equitativo às informações essenciais ao ingresso.

Revisões recentes sobre socialização organizacional no setor público indicam ainda que instrumentos formais de orientação, quando articulados às práticas cotidianas de trabalho, contribuem significativamente para a redução de incertezas iniciais, para o desenvolvimento da clareza de papéis e para a construção de uma base comum de compreensão organizacional (Moyson et al., 2017). Sob essa perspectiva, o ambiente digital integrado configura-se como uma infraestrutura estratégica para o compartilhamento do conhecimento explícito, ao sistematizar informações críticas e reduzir a dependência exclusiva de interações informais, especialmente em contextos multicampi e de trabalho híbrido.

5.1.2 Desenvolvimento de materiais de ambientação segmentados por carreira

Recomenda-se a elaboração de materiais de ambientação diferenciados para docentes e técnicos administrativos, de modo a contemplar as especificidades funcionais e as particularidades das rotinas exercidas por cada grupo profissional nos IFs. Esses materiais devem incluir informações sobre rotinas essenciais dos setores, responsabilidades e atribuições do cargo, sistemas e ferramentas utilizados no cotidiano de trabalho, exemplos práticos de procedimentos e fluxos, além de orientações claras acerca das expectativas de desempenho e dos indicadores de acompanhamento nas etapas iniciais da carreira.

A segmentação do conteúdo permite que o recém-ingresso acesse orientações mais precisas e contextualizadas, evitando generalizações que tendem a invisibilizar as diferenças entre as atividades acadêmicas e administrativas. Os resultados desta pesquisa reforçam essa necessidade, ao mostrar que docentes e técnicos administrativos enfrentam desafios distintos no momento do ingresso, como a rápida compreensão de normativas acadêmicas e da organização curricular, no caso dos docentes, ou a assimilação de sistemas administrativos complexos e fluxos setoriais, no caso dos técnicos.

A oferta de materiais segmentados contribui para reduzir essas assimetrias, oferecendo suporte mais direcionado, fortalecendo a clareza de papéis e favorecendo a aprendizagem situada. Além disso, a segmentação dialoga diretamente com modelos contemporâneos de socialização organizacional, que defendem a customização das estratégias de acolhimento como forma de potencializar a adaptação inicial e promover maior alinhamento entre o servidor, sua equipe e a instituição. Materiais alinhados à carreira ajudam o servidor a compreender o sentido do seu papel, não apenas procedimentos, impactando, assim, na motivação no trabalho (Waterhouse; French; Puchala, 2014).

No contexto educacional, estudos mostram que docentes e técnicos administrativos vivenciam trajetórias de inserção distintas e, portanto, requerem abordagens diferenciadas de acolhimento e aprendizagem institucional (Leta; Borges; Filgueiras, 2019; Oliveira; Balbachevsky, 2020). Ao oferecer materiais segmentados por carreira, a instituição favorece a aprendizagem situada e fortalece o alinhamento entre o servidor, sua equipe e a organização, contribuindo para uma socialização mais

eficaz e para o desenvolvimento de maior comprometimento organizacional, conforme sugerem estudos que relacionam aprendizagem inicial e engajamento no setor público (Sobral; Furtado; Islam, 2017).

5.1.3 Glossário institucional de Linguagem Organizacional

Propõe-se a criação de um glossário institucional que sistematize siglas, abreviações e termos técnicos utilizados no cotidiano dos Institutos Federais, especialmente aqueles próprios da administração pública federal. Essa ferramenta desempenha papel central na redução de ruídos comunicacionais nas primeiras semanas de trabalho, período em que os servidores recém-ingressos tendem a enfrentar maior sobrecarga cognitiva decorrente do volume de informações e da complexidade terminológica dos processos institucionais. Um glossário acessível, atualizado e integrado aos demais materiais de ambientação contribui para que o novo servidor compreenda com maior fluidez os fluxos internos, as estruturas administrativas e as normativas que orientam sua atuação.

A justificativa para essa estratégia emerge de forma consistente nas entrevistas, nas quais gestores relatam que o uso intensivo de siglas (característica marcante do serviço público) frequentemente gera confusão e dificulta a compreensão de procedimentos essenciais. A ausência de explicitação dessas terminologias compromete a comunicação entre setores, retarda a apropriação de rotinas e impacta negativamente o compartilhamento do conhecimento, sobretudo quando este depende de interações rápidas e precisas. A literatura sobre socialização organizacional reforça que a clareza comunicacional é elemento estruturante para a adaptação inicial, uma vez que facilita o entendimento das expectativas, reduz incertezas e favorece a construção de significado sobre o trabalho.

Assim, a elaboração de um glossário institucional não apenas endereça uma necessidade prática identificada no contexto dos IFs, mas também se alinha a recomendações consolidadas para aprimorar processos de socialização organizacional e fortalecer a circulação do conhecimento em ambientes complexos.

A linguagem organizacional, composta por siglas, jargões, códigos internos e terminologias específicas, constitui um dos conteúdos centrais da socialização (Chao *et al.*, 1994; Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017), uma vez que expressa normas, valores

e modos de funcionamento que orientam a ação dos indivíduos no cotidiano de trabalho. Estudos realizados no setor público indicam que dificuldades na compreensão da terminologia institucional tendem a prolongar a fase de incerteza do ingresso e a comprometer a apropriação das rotinas organizacionais (Tomazzoni et al., 2016).

Van Maanen e Schein (1979) argumentam que aprender a linguagem da organização é parte indispensável do processo de entrada, pois ela carrega significados culturais e operacionais que orientam o comportamento. Louis (1980) acrescenta que a compreensão desses códigos reduz incertezas e facilita o *sensemaking* dos recém-ingressos, diminuindo o esforço cognitivo necessário para interpretar situações novas. Além disso, abordagens contemporâneas sobre adaptação de recém-ingressos ressaltam que a apropriação da linguagem organizacional está diretamente relacionada à construção identitária e ao sentimento de pertencimento (Ivanova; Klimova, 2021). Nesse sentido, a institucionalização de um glossário contribui não apenas para a redução de ruídos comunicacionais, mas também para apoiar processos de *sensemaking* e integração simbólica dos novos servidores.

5.2 ESTRATÉGIAS PARA FORTALECIMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO E DAS INTERAÇÕES SOCIAIS

Os resultados da pesquisa sinalizam que parte significativa das dificuldades enfrentadas pelos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais decorre da limitada circulação do conhecimento tácito, isto é, aquele incorporado às práticas cotidianas, às interpretações situadas, às normas não escritas e às dinâmicas informais de trabalho.

Embora os materiais formais de ambientação sejam essenciais (Godinho et al., 2023), eles não substituem a aprendizagem que ocorre por meio da observação, da convivência com equipes experientes, do acompanhamento das rotinas reais e da interação direta com chefias e pares. A literatura sobre socialização organizacional e aprendizagem no trabalho reforça que o conhecimento tácito é decisivo para o ajuste inicial, para a segurança no desempenho e para o desenvolvimento da identidade profissional, especialmente em ambientes complexos e altamente especializados

(Bauer et al., 2007; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023). Nos IFs, a dispersão multicampi, a diversidade de setores e a implementação do PGD tornam ainda mais desafiadora a transmissão desse tipo de conhecimento, ampliando a necessidade de estratégias específicas que fortaleçam as interações sociais e a aprendizagem situada.

Nesse contexto, torna-se fundamental adotar mecanismos que facilitem a aproximação entre servidores experientes e recém-ingressos, de modo a promover trocas, observação prática e suporte contínuo. As entrevistas deixaram claro que grande parte do aprendizado inicial ocorre de forma relacional (seja por meio de tutores informais, da orientação das chefias imediatas ou das redes espontâneas formadas nos setores).

No entanto, essa dinâmica, quando não estruturada, tende a ser desigual entre campi e setores, deixando novos servidores vulneráveis a lacunas de informação e à dependência excessiva de redes pessoais. Estratégias como programas formais de tutoria, práticas de *shadowing*, comunidades de prática e espaços de integração intercampi configuram-se, portanto, como caminhos promissores para fortalecer a socialização, ampliar a circulação do conhecimento tácito e reduzir disparidades na experiência de ingresso. As ações apresentadas nesta subseção buscam justamente responder a essas demandas, oferecendo alternativas concretas para potencializar as interações sociais e sustentar processos de aprendizagem contínua nos Institutos Federais.

5.2.1 Programa Institucional de tutoria ou servidor-referência

Recomenda-se a implantação de um programa formal de tutoria, por meio do qual um servidor experiente, preferencialmente do mesmo setor ou área de atuação, seja designado para acompanhar o recém-ingresso durante os primeiros meses de trabalho. A figura do tutor deve atuar como referência cotidiana, apoiando a compreensão das rotinas, dos fluxos internos, dos sistemas institucionais e das normas que orientam o funcionamento do campus, além de facilitar a inserção cultural do novo servidor. Trata-se de uma estratégia que reconhece que grande parte da aprendizagem inicial ocorre no cotidiano das interações sociais e na observação das

práticas reais, dimensões que dificilmente podem ser substituídas por documentos ou treinamentos formais.

A justificativa para essa ação fundamenta-se em duas frentes: nos dados desta pesquisa e na literatura especializada. Os gestores entrevistados destacaram que a convivência inicial entre novos e antigos servidores nem sempre ocorre de maneira estruturada, sobretudo nos contextos em que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) flexibiliza a presença física e reduz oportunidades de aprendizado situado. A tutoria formal, nesse sentido, contribui para mitigar os efeitos do trabalho remoto e híbrido, favorecendo a construção de vínculos, a troca de conhecimento tácito e a redução das incertezas que marcam os primeiros meses de inserção organizacional.

A importância da tutoria no processo de socialização organizacional é amplamente reconhecida em estudos realizados no setor público, os quais revelam que grande parte da aprendizagem inicial ocorre por meio da convivência com servidores experientes e da observação das práticas reais de trabalho. Reatto e Brunstein (2020) destacam que os servidores mais antigos desempenham papel decisivo como agentes informais de socialização, sendo responsáveis pela transmissão de conhecimentos tácitos, normas não escritas e interpretações situadas das rotinas organizacionais.

Além disso, estudos sobre socialização organizacional apontam que mecanismos de suporte social como tutoria, mentoria e acompanhamento individualizado, exercem papel decisivo no desenvolvimento da clareza de papéis, da segurança profissional e da eficácia adaptativa do recém-ingresso (Wikström et al., 2023). Dessa forma, a adoção de um programa estruturado de tutoria constitui uma estratégia consistente para fortalecer a aprendizagem situada e promover processos mais equânimes de socialização nos Institutos Federais.

A formalização dessa relação por meio de programas institucionais de tutoria contribui para reduzir desigualdades no acesso ao conhecimento organizacional, especialmente em contextos nos quais as redes informais são desigualmente distribuídas ou fragilizadas por regimes de trabalho remoto. Evidências empíricas indicam que mecanismos estruturados de acompanhamento favorecem a segurança psicológica e a adaptação inicial dos recém-ingressos, fortalecendo sua capacidade de lidar com as exigências do ambiente organizacional (Fernandes; Curvo; Albuquerque, 2019, Knassmüller; Meyer, 2013).

A literatura clássica e contemporânea sobre socialização organizacional destaca que o suporte interpessoal é um dos preditores mais robustos da adaptação inicial. Van Maanen e Schein (1979) já indicavam que figuras de referência desempenham papel crucial na transmissão de conhecimentos tácitos e na interpretação de normas culturais. Pesquisas posteriores reforçam que tutores e mentores facilitam a aquisição de informações críticas, promovem a clareza de papéis e reduzem a ansiedade típica do ingresso (Bauer et al., 2007; Cooper-Thomas; Anderson, 2006; Morrison, 1993; Saks; Gruman; Cooper-Thomas, 2011; Silva; Odelius, 2019; Wikström et al., 2023).

Conforme evidenciado por Wikström et al. (2023), a criação de condições organizacionais que favoreçam a expressão de dúvidas, o reconhecimento de fragilidades e a busca por orientação, associada à construção gradual da autonomia dos servidores, é fundamental para o fortalecimento de vínculos profissionais e para a integração entre diferentes setores. Os autores destacam que relações consistentes e mutuamente benéficas são construídas por meio de interações contínuas, sustentadas por elevados níveis de confiança entre os atores organizacionais, o que potencializa os processos de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento. Os resultados do estudo indicam ainda que a mentoria exerce impacto positivo sobre a circulação de saberes, amplia a sensação de segurança psicológica e autoconfiança, contribui para a redução da rotatividade e fortalece uma cultura organizacional mais colaborativa, solidária e orientada ao desenvolvimento.

Klein, Polin e Sutton (2015) argumentam que o acompanhamento individualizado aumenta a eficácia das práticas de socialização ao oferecer *feedback* contínuo e oportunidades de aprendizagem situada. Assim, programas formais de tutoria configuram uma das práticas mais eficazes para apoiar o ajustamento de novos servidores, especialmente em contextos híbridos ou multicampi.

5.2.2 Eventos de integração intercampi

Propõe-se a institucionalização de agendas periódicas de integração intercampi, realizadas em formato presencial, remoto ou híbrido, reunindo servidores recém-ingressos de diferentes unidades da instituição. Essas agendas podem assumir

a forma de encontros temáticos, rodas de conversa, sessões de orientação coletiva, apresentações institucionais ou espaços de diálogo facilitado, nos quais os participantes sejam estimulados a compartilhar dúvidas, percepções e experiências relacionadas ao processo de ingresso. Para além da disseminação de informações práticas, tais encontros favorecem a construção de redes iniciais de relacionamento e ampliam a compreensão dos novos servidores sobre a diversidade estrutural, cultural e organizacional presente nos Institutos Federais.

A justificativa para essa estratégia fundamenta-se, de um lado, nas evidências empíricas desta pesquisa e, de outro, nas características institucionais dos IFs. Os gestores entrevistados destacaram que a experiência de socialização dos recém-ingressos tende a variar significativamente entre os campi, em função de diferenças estruturais, operacionais e culturais, o que pode gerar assimetrias informacionais e percepções de desigualdade no acesso a orientações e suporte institucional. Nesse contexto, a criação de espaços sistematizados de integração intercampi contribui para reduzir essas assimetrias, promovendo maior equidade no processo de socialização organizacional.

Ao ampliar a comunicação horizontal entre servidores de diferentes unidades, essas agendas também fortalecem o sentimento de pertencimento institucional e mitigam percepções de isolamento, especialmente entre servidores que ingressam diretamente em setores submetidos ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), nos quais a presencialidade é reduzida. A troca de experiências entre pares em situação semelhante favorece a validação de percepções, o apoio social e a circulação de conhecimentos tácitos que dificilmente são capturados por documentos formais ou treinamentos padronizados.

A literatura sobre socialização organizacional sustenta que a formação precoce de redes sociais internas constitui um dos principais fatores associados à adaptação, à aprendizagem no trabalho e ao desenvolvimento do comprometimento organizacional. Estudos clássicos e contemporâneos indicam que interações horizontais entre recém-ingressos ampliam o acesso a informações críticas, reduzem incertezas e favorecem a construção de significados compartilhados sobre a organização (Bauer et al., 2007; Klein; Polin; Sutton, 2015; Morrison, 1993; Van Maanen; Schein, 1979).

Em instituições multicampi, a socialização organizacional é fortemente influenciada pelas diferenças estruturais e culturais entre unidades, o que pode gerar

experiências de ingresso desiguais. Estudos comparativos no setor público demonstram que essas variações contextuais impactam a forma como os servidores constroem vínculos, interpretam normas e compreendem seu papel institucional (Carvalho; Borges; Vikan, 2012). Estudos empíricos sugerem que a adaptação de recém-ingressos ocorre mais por meio da interação com os colegas de trabalho do que por meio de programas de socialização desenvolvidos pela instituição (Waterhouse; French; Puchala, 2014).

Pesquisas mais recentes reforçam que espaços coletivos de socialização estimulam o compartilhamento de conhecimento tácito, fortalecem vínculos sociais e contribuem para uma compreensão mais integrada da identidade institucional, especialmente em contextos multicampi e de trabalho híbrido (Cooper-Thomas e Anderson, 2006; Klein, Polin e Sutton, 2015; Mazzei et al., 2023). Assim, agendas intercampi sistematizadas configuram uma estratégia consistente para integrar servidores, fortalecer redes de relacionamento e promover práticas colaborativas ao longo da organização.

5.2.3 Práticas de shadowing e “dia de observação”

Recomenda-se a implementação de práticas formais de *shadowing*, nas quais o servidor recém-ingresso acompanha um profissional experiente durante o desempenho de suas atividades cotidianas, observando procedimentos, interações, fluxos decisórios e estratégias de resolução de problemas típicas do setor. Essa aproximação direta permite ao novo servidor compreender não apenas o que deve ser feito, mas como as tarefas são efetivamente realizadas no contexto real de trabalho, incluindo nuances, atalhos cognitivos e formas de interação que dificilmente são captadas por documentos normativos ou orientações gerais. Trata-se de um mecanismo particularmente relevante para favorecer a aprendizagem situada em setores caracterizados por elevada complexidade, uso intensivo de sistemas ou forte interdependência entre equipes.

A justificativa para essa estratégia fundamenta-se na necessidade de acelerar a apropriação das rotinas institucionais e no papel central do conhecimento tácito no processo de socialização organizacional. Ao observar a atuação de colegas experientes, o recém-ingresso tem acesso a práticas culturais, padrões de

comunicação, interpretações contextualizadas e modos de agir que compõem a cultura institucional, mas que raramente são explicitados formalmente. Além disso, o *shadowing* contribui para reduzir erros operacionais nas primeiras semanas de trabalho, ao promover aprendizagem baseada em exemplos concretos e no entendimento prático dos fluxos internos e das expectativas implícitas do setor.

Em instituições multicampi, e especialmente, em setores impactados pelo PGD, essa prática assume relevância adicional ao mitigar limitações decorrentes da menor convivência presencial. O acompanhamento direto fortalece vínculos interpessoais, amplia a segurança psicológica do recém-ingresso e favorece a circulação de conhecimentos que, em contextos híbridos ou remotos, tendem a permanecer restritos a grupos específicos. Dessa forma, o *shadowing* configura-se como uma ação eficiente, de baixo custo institucional e elevada capacidade de adaptação às diferentes realidades organizacionais.

A literatura sobre socialização organizacional e aprendizagem no trabalho sustenta que a observação direta de profissionais experientes constitui um dos mecanismos mais eficazes para a internalização de conhecimentos tácitos e para o desenvolvimento da competência prática. Van Maanen e Schein (1979) já destacavam que grande parte da aprendizagem organizacional ocorre por meio da exposição a modelos de comportamento e da interpretação situada das práticas cotidianas. Estudos posteriores indicam que o conhecimento é construído no próprio contexto da ação, por meio da participação periférica e da exposição progressiva às rotinas reais de trabalho (Lave; Wenger, 1991; Billett, 2001; Eraut, 2000; Sobral; Furtado; Islam, 2017). Nesse sentido, práticas como o *shadowing* favorecem a compreensão integrada dos aspectos técnicos, relacionais e culturais do trabalho, permitindo que o recém-ingresso aprenda não apenas procedimentos, mas também formas socialmente reconhecidas de agir e decidir.

Autores mais recentes sugerem que o *shadowing* estruturado pode funcionar como uma pedagogia eficaz para expor o aprendiz a situações reais de trabalho e à transmissão de conhecimento tácito que não se encontra em manuais ou cursos formais (Nicolini; Korica, 2024). Estudos internacionais sobre aprendizagem ao longo da vida e aprendizagem no local de trabalho destacam que grande parte da aprendizagem ocorre durante as atividades laborais e que ambientes de trabalho costumam ser cenários centrais para a aquisição de competências, inclusive por meio da observação e interação com colegas e práticas cotidianas (OECD, *Trends in Adult*

Learning, 2025). Em contextos organizacionais complexos e híbridos, esse tipo de aprendizagem experiencial mostra-se especialmente relevante para apoiar a adaptação inicial e o compartilhamento de conhecimentos dificilmente formalizáveis.

5.3 ESTRATÉGIAS DE APOIO ÀS CHEFIAS E UNIDADES LOCAIS

As evidências produzidas nesta pesquisa demonstram que as chefias imediatas e as unidades locais ocupam um papel central no processo de socialização organizacional dos servidores recém-ingressos nos Institutos Federais. Embora a gestão de pessoas concentre grande parte das ações formais de acolhimento, são as chefias quem, no cotidiano, orientam o desempenho, explicam expectativas, apresentam sistemas, traduzem normas e apoiam o servidor em sua adaptação às rotinas e à cultura setorial.

Os relatos dos gestores evidenciaram que a qualidade dessa interação inicial influencia diretamente a experiência de ingresso, podendo facilitar ou dificultar a compreensão de papéis, a aprendizagem das tarefas e a integração às equipes. No entanto, também ficou claro que essa responsabilidade nem sempre vem acompanhada de orientações estruturadas, recursos adequados ou formação específica, gerando assimetrias entre campi e setores.

A literatura contemporânea sobre socialização organizacional e aprendizagem organizacional reforça que líderes locais desempenham um papel decisivo na circulação do conhecimento tácito, na construção de segurança psicológica e na criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento de informações. Em contextos como os dos IFs, a atuação das chefias torna-se ainda mais estratégica, uma vez que são elas que mediam a relação entre normas institucionais e práticas reais de trabalho. Além disso, desafios recentes, como a implementação do PGD, ampliam a necessidade de orientar líderes para apoiar servidores que ingressam em regimes híbridos ou remotos, nos quais o acompanhamento presencial é reduzido. Diante desse cenário, esta subseção apresenta estratégias destinadas a fortalecer a capacidade das chefias e das unidades locais de conduzir processos de integração consistentes, equitativos e alinhados às necessidades institucionais, contribuindo para uma socialização mais eficaz e para a consolidação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

5.3.1 Guia de Socialização para Chefias Imediatas

Recomenda-se o desenvolvimento de um guia institucional destinado às chefias imediatas, reunindo orientações práticas e sistematizadas sobre como conduzir a ambientação setorial dos servidores recém-ingressos. Esse documento deve contemplar diretrizes claras sobre a apresentação das rotinas do setor, a explicitação das atribuições do cargo, a comunicação das expectativas de desempenho e a explicação dos fluxos de trabalho, além de incluir checklists de informações essenciais a serem transmitidas nas primeiras semanas de atuação.

O guia também deve oferecer recomendações para a realização de *feedback* inicial, que é elemento central para a construção da segurança psicológica, da clareza de papéis e do alinhamento de expectativas do novo servidor, bem como orientar a adaptação das rotinas de acolhimento nos contextos em que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) estabelece regimes de trabalho híbridos ou remotos. Ao concentrar essas orientações em um instrumento claro, acessível e institucionalmente validado, busca-se conferir maior padronização ao processo de socialização e apoiar as chefias na condução de práticas coerentes e alinhadas às diretrizes organizacionais.

A justificativa para essa estratégia emerge de forma recorrente nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, nas quais os gestores destacam que o êxito da socialização organizacional depende, em grande medida, da atuação das chefias imediatas no acolhimento e na orientação dos recém-ingressos. Em muitos casos, a ausência de referências formais faz com que os líderes recorram exclusivamente à experiência prévia ou à interpretação individual das rotinas, o que tende a gerar variações significativas entre unidades e setores. Este cenário é particularmente sensível em instituições multicampi, nas quais as diferenças estruturais, culturais e operacionais podem acentuar desigualdades no processo de inserção organizacional.

A literatura sobre socialização organizacional no setor público destaca que as chefias imediatas atuam como mediadoras centrais do processo de ingresso, sendo responsáveis por traduzir expectativas institucionais, normas e prioridades organizacionais para os novos servidores. Wang (2019) argumenta que a atuação da

liderança exerce influência direta na internalização de valores públicos e na qualidade da socialização inicial.

Estudos indicam que líderes atuam como agentes de *sensegiving* (atribuição de sentido), auxiliando o recém-ingresso a interpretar o ambiente, compreender seu papel e atribuir significado às práticas cotidianas de trabalho (Maitli; Christianson, 2014; Weick, 1995). Nessa perspectiva, instrumentos formais de orientação, como guias institucionais, contribuem para reduzir a variabilidade das interpretações individuais das chefias, promovendo maior consistência nas práticas de acolhimento e socialização entre unidades e setores.

Pesquisas recentes sobre liderança em contextos híbridos e descentralizados reforçam que a padronização de diretrizes gerenciais é especialmente relevante para evitar lacunas informacionais e assegurar alinhamento organizacional em estruturas complexas, como instituições multicampi (Bartsch et al., 2021; Contreras; Baykal; Abid, 2020). Ao oferecer um guia institucional de socialização, a organização contribui para reduzir a variabilidade das práticas gerenciais e fortalecer a coerência das ações de acolhimento entre unidades. Tal instrumento também apoia o exercício do papel reflexivo das lideranças, elemento apontado como essencial para a aprendizagem organizacional e para o compartilhamento do conhecimento no setor público (Knassmüller; Meyer, 2013).

5.3.2 Capacitação gerencial para o ingresso de novos servidores

Propõe-se a oferta de ações formativas continuadas destinadas às chefias imediatas, com foco em temas relacionados à socialização organizacional e ao compartilhamento do conhecimento. Essas ações devem abordar boas práticas de integração de novos servidores, estratégias de liderança orientadas para a aprendizagem no trabalho e mecanismos para reduzir assimetrias informacionais entre setores e campi. A formação pode contemplar estudos de caso, oficinas práticas, simulações de situações de acolhimento e orientações para a estruturação de processos de ambientação tanto em regimes presenciais quanto híbridos, considerando os impactos do PGD. Ao promover atualizações periódicas, a instituição contribui para que as chefias disponham de repertório conceitual e instrumental

adequado para exercer seu papel estratégico no ingresso e na adaptação dos recém-ingressos.

Essa proposição encontra respaldo na centralidade das chefias no processo de socialização, evidenciada de forma recorrente nas entrevistas realizadas nesta pesquisa. Os gestores destacaram que a adaptação inicial do servidor, a clareza de expectativas quanto ao desempenho e a fluidez na circulação do conhecimento dentro dos setores estão fortemente associadas à atuação das lideranças locais. A ausência de formação específica tende a levar as chefias a reproduzirem práticas baseadas exclusivamente em experiências prévias, o que contribui para a heterogeneidade dos processos de acolhimento e para a reprodução de assimetrias entre unidades e equipes.

Em contextos multicampi, como os Institutos Federais, a capacitação contínua das chefias contribui para garantir maior coerência entre unidades, reduzir práticas díspares de socialização e fortalecer a maturidade institucional dos processos de acolhimento e de compartilhamento do conhecimento. Trata-se, portanto, de uma ação indispensável para consolidar práticas integradas, consistentes e alinhadas às exigências de complexidade e diversidade organizacional próprias dos IFs.

A literatura sobre desenvolvimento gerencial e aprendizagem organizacional sustenta que a capacitação continuada das lideranças é condição fundamental para que as chefias atuem como promotoras de aprendizagem, integração e compartilhamento do conhecimento no cotidiano do trabalho. Estudos indicam que líderes capacitados são mais aptos a estruturar processos de orientação, estimular interações significativas e criar ambientes favoráveis à aprendizagem coletiva, especialmente em organizações complexas e descentralizadas (Day et al., 2014; Garvin; Edmondson; Gino, 2008). Pesquisas recentes também apontam que, em contextos organizacionais marcados por trabalho híbrido e dispersão espacial, a formação gerencial contínua contribui para reduzir inconsistências nas práticas de gestão de pessoas e fortalecer a coerência institucional (Kniffin et al., 2021). Assim, a capacitação continuada das chefias configura-se como uma estratégia estruturante para consolidar práticas integradas de socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento nos Institutos Federais.

5.3.3 Formalização do papel da chefia no processo de socialização

Recomenda-se a formalização do papel das chefias imediatas no processo de socialização organizacional dos servidores recém-ingressos, por meio da explicitação de responsabilidades, atribuições e expectativas relacionadas ao acolhimento, à orientação inicial e ao acompanhamento do ingresso. Essa responsabilização pode ser incorporada a normativos institucionais, manuais de gestão, planos de trabalho das unidades ou diretrizes da área de gestão de pessoas, de modo a conferir visibilidade e legitimidade institucional às ações de socialização conduzidas pelas lideranças locais.

A definição formal dessas responsabilidades contribui para que a socialização organizacional deixe de ser tratada como uma prática implícita, informal ou dependente exclusivamente da boa vontade individual das chefias. Ao explicitar o papel esperado das lideranças no processo de ingresso, a instituição cria condições para maior previsibilidade das práticas de acolhimento, reduz variações excessivas entre setores e campi e fortalece a compreensão de que a socialização constitui uma dimensão estratégica da gestão de pessoas, e não uma atividade acessória ou circunstancial.

A justificativa para essa estratégia encontra respaldo nas evidências empíricas desta pesquisa, nas quais gestores apontam que a condução da socialização organizacional recai, na prática, sobre as chefias imediatas, ainda que, em muitos casos, essa responsabilidade não esteja formalmente definida. A ausência de diretrizes claras tende a gerar ambiguidades quanto aos limites e às expectativas do papel gerencial, fazendo com que o acolhimento do recém-ingresso seja conduzido de forma desigual, especialmente em instituições multicampi, marcadas por diferentes níveis de estruturação administrativa e maturidade organizacional. Estudos indicam que a clareza quanto às atribuições das chefias favorece a consistência das ações, amplia a responsabilização gerencial e cria condições mais favoráveis para a coordenação de processos transversais, como a socialização organizacional (Mintzberg, 2009; Bergue, 2020).

5.4 ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS PARA REALIDADES MULTICAMPI E PARA O PGD

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a configuração multicampi dos Institutos Federais introduz desafios significativos para a socialização organizacional e para o compartilhamento do conhecimento. A heterogeneidade estrutural e cultural entre os campi, marcada por diferenças de porte, infraestrutura, quadro de pessoal, práticas locais e graus distintos de maturidade administrativa, produz experiências de ingresso que variam substancialmente entre unidades.

Essa diversidade foi amplamente mencionada pelos gestores entrevistados, que relataram dificuldades em garantir coerência institucional, padronização mínima de rotinas e acesso equitativo às informações essenciais nos diferentes contextos. A literatura sobre organizações distribuídas e ambientes multicampi aponta que essa variabilidade tende a gerar assimetrias informacionais e a demandar mecanismos adicionais de coordenação e integração para sustentar processos de aprendizagem organizacional e de circulação do conhecimento (Mintzberg, 2009; Orton; Weick, 1990; Godinho et al., 2023).

Além dos desafios próprios da estrutura multicampi, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) introduziu novas dinâmicas ao processo de socialização. O trabalho remoto ou híbrido, embora traga benefícios relacionados à flexibilidade e à gestão do desempenho, reduz oportunidades de convivência presencial, limita o acesso ao conhecimento tácito e pode fragilizar a construção de vínculos iniciais, que são elementos reconhecidos como fundamentais para a adaptação dos servidores recém-ingressos (Bauer et al., 2007; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Contreras; Baykal; Abid, 2020). Os gestores destacaram que, em setores altamente dependentes de interação cotidiana, o PGD pode dificultar a compreensão dos fluxos, atrasar a familiarização com sistemas e comprometer o senso de pertencimento.

Assim, a combinação entre a dispersão territorial dos campi e a flexibilização das formas de trabalho torna indispensável a adoção de estratégias específicas que assegurem condições equânimes de integração, favoreçam a comunicação entre unidades e fortaleçam mecanismos estruturados de compartilhamento do conhecimento. As ações apresentadas nesta subseção respondem diretamente a essas necessidades, oferecendo caminhos para aprimorar a socialização em contextos distribuídos e digitalizados.

5.4.1 Roteiros mínimos de socialização padronizados

Recomenda-se a definição de um roteiro mínimo institucional de socialização organizacional a ser adotado por todas as unidades dos Institutos Federais, composto por etapas e informações essenciais que devem ser apresentadas aos servidores recém-ingressos, independentemente do campus de lotação. Esse roteiro deve contemplar orientações básicas sobre a estrutura institucional, normas administrativas, sistemas utilizados, políticas de pessoal, rotinas setoriais fundamentais e informações específicas relacionadas às atividades de ensino ou administrativas, respeitando as particularidades de cada função.

Embora preserve margem para adaptações às realidades locais, o roteiro mínimo estabelece um padrão institucional que assegura que todos os novos servidores tenham acesso, no início de seu percurso, a um conjunto comum de informações consideradas críticas para a compreensão do funcionamento da instituição. Ao definir conteúdos essenciais e etapas mínimas, a organização reduz a dependência de práticas informais e amplia a previsibilidade do processo de ingresso, favorecendo uma adaptação inicial mais segura e estruturada.

A justificativa para essa estratégia decorre das evidências empíricas levantadas nesta pesquisa, que indicam elevada heterogeneidade entre os *campi* no que se refere às práticas de acolhimento e à qualidade das informações transmitidas aos recém-ingressos. Em contextos multicampi, diferenças estruturais, culturais e operacionais tendem a produzir experiências de socialização desiguais, o que pode resultar em lacunas informacionais, dificuldades de adaptação e percepções de inequidades no acesso ao conhecimento institucional necessário ao desempenho das atividades. A literatura sobre socialização organizacional indica que a inconsistência nas experiências iniciais de ingresso está associada a maiores níveis de incerteza, menor clareza de papéis e dificuldades de ajustamento, reforçando a importância de práticas estruturadas e relativamente homogêneas nas etapas iniciais (Bauer et al., 2007).

Estudos sobre padronização organizacional, consistência de processos e equidade institucional sustenta que a definição de procedimentos mínimos comuns é um mecanismo central para garantir coerência organizacional em estruturas descentralizadas. A padronização de etapas essenciais contribui para reduzir ambiguidades, promover alinhamento entre unidades e assegurar tratamento

equânime aos indivíduos, sem eliminar a flexibilidade necessária para adaptações locais (March; Simon, 1993; Scott, 2014).

A adoção de roteiros mínimos institucionais responde a uma lacuna frequentemente identificada em estudos sobre socialização organizacional no setor público, nos quais se observa que a ausência de diretrizes comuns tende a produzir experiências de ingresso desiguais e a ampliar incertezas iniciais. Pesquisas realizadas em instituições públicas brasileiras indicam que a socialização excessivamente dependente de práticas locais dificulta a construção de referenciais organizacionais compartilhados (Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017).

Outros estudos reforçam que a existência de práticas mínimas estruturadas de socialização contribui para maior previsibilidade, clareza de papéis e equidade no acesso ao conhecimento organizacional, especialmente em organizações complexas e descentralizadas (Klein; Polin; Sutton, 2015; Moyson et al., 2017).

Em organizações públicas complexas, a adoção de referenciais institucionais mínimos favorece a estabilidade dos processos, fortalece a identidade organizacional e amplia a capacidade de coordenação entre unidades geograficamente distribuídas (O'Toole; Meier, 2011). Assim, a implementação de um roteiro mínimo de socialização configura-se como uma estratégia estruturante para fortalecer a integração institucional, reduzir assimetrias entre campi e assegurar condições mais equitativas de ingresso nos Institutos Federais.

5.4.2 Dinâmicas síncronas iniciais no contexto do PGD

Recomenda-se que, mesmo nos casos em que o servidor recém-ingresso inicie suas atividades em regime de teletrabalho ou em modelo híbrido, sejam assegurados momentos síncronos estruturados nas primeiras semanas de atuação. Esses encontros devem incluir, no mínimo: uma reunião inicial de acolhimento, a apresentação formal da equipe e das chefias, a explicação dos fluxos de trabalho do setor e a demonstração dos principais sistemas institucionais utilizados no cotidiano. As interações podem ocorrer por meio de videoconferência, de modo a garantir que o novo servidor compreenda, desde o início, a dinâmica do setor, os responsáveis por cada processo, os canais de comunicação e as ferramentas essenciais para o desempenho de suas atividades.

A justificativa para essa estratégia decorre dos desafios identificados nas entrevistas realizadas, bem como de evidências recorrentes na literatura sobre teletrabalho e socialização organizacional. O ingresso em regime remoto ou híbrido tende a fragilizar a construção de vínculos interpessoais, limitar o acesso ao conhecimento tácito e intensificar o risco de isolamento informacional, na medida em que reduz oportunidades de observação direta, interações espontâneas e trocas informais.

A realização de momentos síncronos estruturados contribui para mitigar esses efeitos ao oferecer uma base mínima de orientação, fortalecer a percepção de pertencimento à equipe e criar oportunidades iniciais de esclarecimento de dúvidas e alinhamento de expectativas. Evidências empíricas recentes reforçam essa necessidade ao demonstrar que, em contextos de ingresso remoto ou híbrido, a ausência de interações síncronas iniciais está associada a maiores níveis de sobrecarga cognitiva, insegurança no desempenho e dificuldades de adaptação psicossocial, enquanto encontros estruturados nas primeiras semanas favorecem a aprendizagem, a compreensão das expectativas e a integração social dos recém-ingressos (Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023).

A literatura sobre trabalho remoto e socialização em ambientes digitais sustenta que interações síncronas desempenham papel central na construção de confiança, no estabelecimento de vínculos sociais e na coordenação do trabalho em equipes distribuídas. Estudos indicam que encontros síncronos iniciais favorecem a criação de referências sociais, reduzem ambiguidades e ampliam a sensação de proximidade psicológica entre os membros da equipe, mesmo na ausência de convivência presencial (Olson; Olson, 2013).

Pesquisas mais recentes destacam que, em contextos de trabalho híbrido, a combinação intencional de interações síncronas e assíncronas é fundamental para garantir equidade nos processos de integração e aprendizagem organizacional (Waizenegger *et al.*, 2020). Nesse sentido, a institucionalização de dinâmicas síncronas no início do PGD configura-se como uma estratégia relevante para assegurar consistência na socialização, fortalecer a circulação do conhecimento e reduzir desigualdades entre servidores que ingressam em diferentes regimes de trabalho nos Institutos Federais.

5.4.3 Trilhas de aprendizagem digital

Propõe-se a criação de trilhas digitais de aprendizagem compostas por conteúdos essenciais ao ingresso institucional, organizadas em percursos autoformativos que possam ser realizados de forma autônoma e flexível pelos servidores recém-ingressos. Essas trilhas devem contemplar módulos sobre a estrutura institucional, sistemas corporativos, políticas de pessoal, rotinas administrativas, cultura organizacional, princípios do serviço público, bem como orientações específicas para docentes ou técnicos administrativos, de acordo com as atribuições de cada carreira. Recomenda-se, ainda, que os percursos prevejam certificação e avaliação formativa, possibilitando o acompanhamento do progresso do servidor e a retroalimentação contínua dos conteúdos, de modo a mantê-los atualizados e alinhados às transformações institucionais.

As trilhas digitais respondem a esse desafio ao permitir que os recém-ingressos acessem os conteúdos no próprio ritmo, revisitem informações sempre que necessário e construam uma base comum de conhecimentos institucionais, independentemente da unidade de lotação. Ao organizar o ingresso em percursos estruturados, a instituição reduz a dependência exclusiva de interações presenciais e amplia a previsibilidade do processo de socialização inicial, sem eliminar a possibilidade de complementação por meio de práticas locais e interações interpessoais.

A literatura sobre aprendizagem profissional, educação corporativa e formação em ambientes digitais sustenta que trilhas estruturadas de aprendizagem favorecem a autonomia, a aprendizagem contínua e a retenção do conhecimento, especialmente em organizações complexas e distribuídas. Estudos indicam que percursos autoformativos contribuem para reduzir desigualdades de acesso à informação, padronizar conteúdos críticos e apoiar processos de integração organizacional em contextos híbridos, nos quais o tempo e a disponibilidade dos atores são limitados (Noe et al., 2014; Salas et al., 2012; Garrison e Vaughan, 2008). Pesquisa recente em instituições de ensino superior identificou tensões relacionadas à circulação de conhecimento em contextos remotos e híbridos, ressaltando que estruturas digitais bem organizadas podem mitigar lacunas informacionais, apoiar a aprendizagem situacional e favorecer a integração organizacional dos participantes (Matikainen; Kianto; Olander, 2023).

Evidências empíricas recentes indicam que percursos digitais estruturados de aprendizagem contribuem para reduzir a sobrecarga cognitiva dos recém-ingressos, ampliar a clareza sobre o funcionamento organizacional e favorecer o ajustamento inicial, especialmente quando articulados a contextos de trabalho híbridos ou com menor presencialidade (Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023). Além disso, experiências já consolidadas em escolas de governo e em outras instituições federais de ensino demonstram a viabilidade da adoção de trilhas digitais para fins de capacitação e integração institucional, o que permite o reaproveitamento de conteúdos, plataformas e metodologias já existentes. Essa possibilidade tende a reduzir significativamente os custos de desenvolvimento e implantação da estratégia, ao mesmo tempo em que amplia sua escalabilidade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

5.5 ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DA CULTURA DE COMPARTILHAMENTO

Os resultados desta pesquisa explicitam que, embora práticas de socialização organizacional estejam presentes nos Institutos Federais, grande parte delas permanece dependente de iniciativas locais, da disponibilidade de servidores experientes e da atuação das chefias imediatas. Essa configuração reforça o papel central da cultura organizacional na sustentação — ou na limitação — do compartilhamento do conhecimento, especialmente em instituições complexas e multicampi, nas quais a circulação da informação tende a ocorrer de forma desigual.

As entrevistas demonstraram que o conhecimento tácito, as rotinas informais, a linguagem administrativa, os fluxos organizacionais e até práticas bem-sucedidas de acolhimento permanecem, muitas vezes, circunscritos a setores específicos. Essa fragmentação dificulta a aprendizagem coletiva e a construção de referenciais comuns entre unidades, comprometendo a consolidação de uma identidade institucional compartilhada. Tal cenário mostra a necessidade de estratégias que transcendam ações pontuais e contribuam para estruturar um ambiente organizacional que valorize, estimule e sistematize a troca de saberes como prática cotidiana.

A literatura sobre socialização organizacional, aprendizagem no trabalho e gestão do conhecimento indica que a constituição de uma cultura de compartilhamento depende da existência de mecanismos institucionais capazes de

promover interações significativas, fortalecer redes internas, incentivar o registro e a circulação de práticas e reduzir barreiras de comunicação entre equipes (Dorow, 2017; Nonaka; Takeuchi, 1995; Van Maanen; Schein, 1979).

No setor público, o compartilhamento do conhecimento está fortemente condicionado por fatores culturais, relacionais e simbólicos, não se restringindo à existência de sistemas ou instrumentos formais. Knassmüller e Meyer (2013) destacam que práticas de reflexão, diálogo e aprendizagem coletiva são fundamentais para sustentar processos de socialização e de construção de sentido nas organizações públicas. Nos Institutos Federais, tais desafios são ampliados pela dispersão geográfica dos campi, pela adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e pela presença de diferentes culturas locais.

Nesse sentido, as ações propostas nesta subseção buscam fortalecer as bases culturais que sustentam a socialização organizacional nos Institutos Federais, ao incentivar práticas colaborativas, comunidades de aprendizagem e mecanismos institucionais capazes de tornar o conhecimento mais acessível, visível e compartilhável em toda a organização. Culturas organizacionais que valorizam a cooperação e a troca de experiências favorecem a circulação do conhecimento e fortalecem os processos de integração dos recém-ingressos, especialmente em contextos organizacionais complexos e multicampi (Rahman et al., 2018).

5.5.1 Comunidade de prática para novos servidores

Propõe-se a criação de comunidades de prática voltadas aos servidores recém-ingressos, estruturadas como grupos permanentes presenciais, virtuais ou em formato híbrido, que possibilitem a troca contínua de dúvidas, soluções e experiências entre novos e antigos servidores. Esses espaços devem funcionar como redes de aprendizagem colaborativa, reunindo participantes de diferentes campi e setores, de modo a ampliar a compreensão sobre a diversidade das práticas institucionais e favorecer a construção coletiva do conhecimento organizacional. A dinâmica das comunidades pode incluir encontros temáticos, debates sobre desafios cotidianos, compartilhamento de boas práticas e momentos de apoio mútuo, permitindo que os recém-ingressos desenvolvam não apenas competências técnicas, mas também compreensões culturais e relacionais essenciais para sua atuação.

A justificativa para essa estratégia encontra respaldo direto nos resultados desta pesquisa, que revela a relevância das interações sociais e das trocas informais na aprendizagem organizacional durante o ingresso. As entrevistas indicaram que os servidores recém-ingressos recorrem com frequência a conversas espontâneas, à observação prática e ao diálogo com pares mais experientes para compreender fluxos administrativos, normas institucionais, expectativas de desempenho e elementos da cultura organizacional. Em ambientes multicampi, essas interações tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que a dispersão geográfica e a diversidade de práticas locais tendem a fragmentar o acesso ao conhecimento institucional.

A literatura sobre comunidades de prática e aprendizagem no trabalho sustenta que o conhecimento organizacional é produzido e compartilhado, sobretudo, por meio da participação social em grupos que compartilham problemas, interesses e práticas comuns. Estudos clássicos e contemporâneos demonstram que comunidades de prática favorecem a circulação do conhecimento tácito, fortalecem redes internas, promovem senso de pertencimento e reduzem assimetrias informacionais, contribuindo para acelerar o processo de socialização organizacional (Lave; Wenger, 1991; Wenger; McDermott; Snyder, 2002).

Pesquisas recentes exploram os fatores facilitadores e barreiras à implantação de comunidades de prática em organizações complexas (Kitto et al, 2025), demonstram o impacto dessas comunidades no desenvolvimento profissional e na aprendizagem colaborativa (Wang; Fan, 2025) e identificam modelos de governança eficazes para sua sustentação em contextos distribuídos, como o setor educacional e organizações multicampi (APQC, 2025). Assim, a implementação de comunidades de prática contribui para institucionalizar mecanismos de troca e cooperação, consolidando uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento do conhecimento nos Institutos Federais.

5.5.2 Fortalecimento institucional das práticas de registro e documentação

Recomenda-se o fortalecimento de políticas institucionais que incentivem e orientem os setores a manter práticas sistemáticas de registro e documentação de suas rotinas. Essas práticas devem incluir a elaboração e atualização de manuais, fluxos de trabalho, FAQs (perguntas frequentes) setoriais, descrições de

procedimentos, padronizações operacionais e materiais de orientação destinados tanto aos servidores recém-ingressos quanto às equipes já estabelecidas. Embora a maioria dos gestores entrevistados mencione a existência de manuais e materiais orientadores, a análise dos sites institucionais revelou que partes desses conteúdos apresenta links indisponíveis ou os manuais carecem de atualizações sistemáticas, o que compromete sua efetividade como instrumento de apoio à socialização.

A instituição pode promover campanhas de sensibilização, oferecer modelos padronizados e apoio técnico para a produção desses documentos, além de integrar os materiais produzidos aos repositórios institucionais e às trilhas digitais de aprendizagem. Ao tornar mais visível, acessível e organizado o conhecimento produzido nos setores, ampliam-se a transparência dos processos e a previsibilidade das rotinas organizacionais.

A justificativa para essa estratégia decorre da constatação, evidenciada nas entrevistas, de que parcela significativa do conhecimento necessário ao desempenho inicial encontra-se dispersa, implícita ou concentrada em servidores experientes. Essa dependência excessiva do conhecimento tácito não apenas dificulta a socialização dos recém-ingressos, como também fragiliza a memória organizacional em contextos marcados por rotatividade, afastamentos, aposentadorias ou reestruturações internas.

A literatura sobre gestão do conhecimento destaca que o registro sistemático das rotinas constitui um mecanismo central para transformar práticas individuais em ativos organizacionais compartilháveis, reduzindo vulnerabilidades operacionais e promovendo maior padronização e continuidade institucional. Estudos clássicos apontam que a captura, a codificação e o armazenamento do conhecimento permitem que experiências, procedimentos e soluções desenvolvidos no cotidiano do trabalho deixem de depender exclusivamente de indivíduos específicos, passando a compor a memória organizacional acessível à coletividade (Davenport; Prusak, 1998). Enquanto instrumentos formais de orientação, os manuais, por exemplo, contribuem tanto para a integração dos novos servidores às práticas cotidianas quanto para a transmissão de elementos da cultura organizacional, ao consolidarem informações normativas e operacionais essenciais (Godinho et al, 2023). Nesse sentido, a documentação de rotinas e procedimentos favorece a preservação do conhecimento institucional, facilita sua recuperação e reutilização em diferentes contextos e contribui para a aprendizagem organizacional contínua, especialmente em ambientes marcados por rotatividade e complexidade estrutural (Choo, 2016). Ao incentivar práticas

sistemáticas de registro, os Institutos Federais ampliam sua capacidade de reduzir assimetrias informacionais entre campi, fortalecer a memória organizacional e criar condições mais favoráveis para a integração e o desenvolvimento dos servidores recém-ingressos, alinhando a socialização organizacional a processos mais estáveis e sustentáveis de gestão do conhecimento.

Dessa forma, o fortalecimento das práticas de registro e documentação não se limita a uma ação técnica de gestão da informação, mas constitui um elemento estruturante da socialização organizacional, ao assegurar que o conhecimento necessário ao ingresso esteja disponível, compreensível e acessível de forma equitativa aos servidores recém-ingressos.

5.5.3 Espaços de escuta e feedback

Propõe-se a realização de reuniões estruturadas de escuta e *feedback* com servidores recém-ingressos nos marcos de 30, 90 e 180 dias após o ingresso, de forma a acompanhar sua adaptação e identificar, de maneira sistemática, lacunas informacionais, dificuldades práticas e oportunidades de aprimoramento das rotinas de socialização. Esses encontros devem envolver, no mínimo, a chefia imediata e representantes da gestão de pessoas, criando um ambiente seguro para que o servidor expresse dúvidas, percepções e necessidades relacionadas às rotinas de trabalho, à compreensão das normas institucionais e às interações com a equipe. Além disso, tais reuniões podem incluir orientações adicionais, encaminhamentos e revisões de expectativas, contribuindo para fortalecer o alinhamento entre o novo servidor e a unidade de lotação.

A justificativa para essa estratégia apoia-se nos resultados desta pesquisa e na literatura que destaca o papel do *feedback* estruturado no processo de socialização organizacional. As entrevistas evidenciaram que muitos desafios enfrentados pelos recém-ingressos, a exemplo da dificuldade de compreender fluxos, insegurança quanto às expectativas da chefia e assimetrias no acesso às informações, poderiam ser mitigados por meio de interações de acompanhamento mais próximas e frequentes.

A literatura sobre socialização organizacional indica que práticas sistemáticas de *feedback* e acompanhamento favorecem ajustes oportunos nas ações de

acolhimento, contribuem para o aumento da clareza de papéis e reduzem as incertezas típicas do ingresso em uma nova organização, especialmente quando realizadas de forma estruturada nos primeiros meses de trabalho (Bauer et al., 2007; Morrison, 1993; Frögéli; Jenner; Gustavsson, 2023; Simsek, 2024). As interações regulares com chefias e colegas são mecanismos centrais para que os recém-ingressos compreendam expectativas, rotinas e critérios de desempenho, acelerando o processo de adaptação inicial.

Revisões mais recentes reforçam que a socialização organizacional depende de práticas contínuas de orientação e diálogo, e não apenas de ações pontuais realizadas no momento do ingresso, destacando o papel das lideranças e das interações sociais no aprendizado e na integração dos novos membros (Cooper-Thomas; Anderson, 2006; Klein; Polin; Sutton, 2015).

À luz dessas contribuições teóricas, observa-se que a criação de espaços institucionais de escuta ativa amplia a capacidade das organizações de identificar dificuldades emergentes, ajustar práticas de acolhimento e fortalecer o clima organizacional. A literatura sugere que contextos nos quais a expressão de dúvidas e percepções é legitimada favorecem a interpretação compartilhada das normas e rotinas organizacionais, elemento fundamental para a aprendizagem no trabalho e para a circulação do conhecimento tácito (Weick, 1995; Knassmüller; Meyer, 2013).

Quando consideradas em conjunto com as evidências empíricas desta pesquisa, essas abordagens permitem compreender como a institucionalização de momentos de escuta e *feedback* pode qualificar os processos de socialização organizacional nos Institutos Federais, ampliando a capacidade de resposta às necessidades dos servidores recém-ingressos e fortalecendo uma cultura organizacional orientada pela comunicação, pelo suporte mútuo e pela melhoria contínua, especialmente em organizações públicas caracterizadas por estruturas complexas e descentralizadas (Moyson et al., 2017; Weick, 1995).

5.6 VERIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS POR ESPECIALISTAS

Com o objetivo de assegurar a pertinência, a aplicabilidade e a robustez técnica das estratégias propostas para o fortalecimento do compartilhamento do conhecimento no processo de socialização organizacional nos Institutos Federais,

realizou-se, após a consolidação das estratégias, uma etapa de verificação por especialistas, por meio de parecer técnico. Essa dinâmica teve como finalidade avaliar a clareza, a relevância, a coerência interna e a viabilidade das ações sugeridas, considerando as especificidades do contexto das instituições federais de ensino e os desafios evidenciados ao longo da pesquisa empírica.

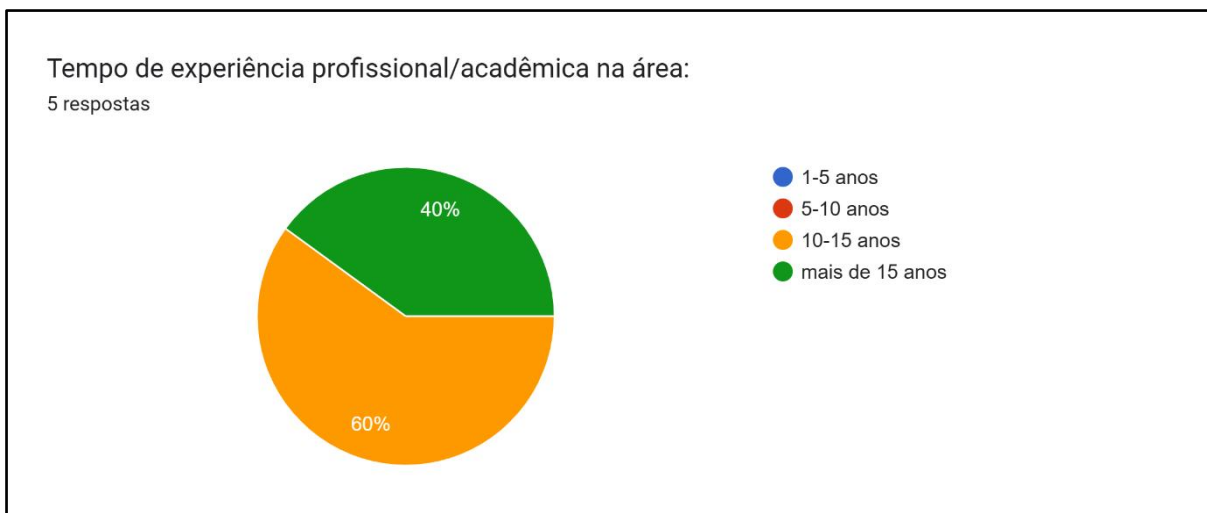
A verificação foi conduzida com especialistas selecionados a partir de critérios relacionados à experiência acadêmica e profissional nas áreas de gestão de pessoas, gestão do conhecimento, socialização organizacional e administração pública. Os pareceristas receberam a versão consolidada das estratégias, acompanhada de um formulário estruturado com itens avaliativos e espaços destinados a sugestões e observações qualitativas. Esse procedimento permitiu identificar pontos fortes das propostas, ajustes necessários e oportunidades de aprimoramento, contribuindo para conferir maior consistência, legitimidade e refinamento técnico às recomendações apresentadas nesta tese, as quais foram ajustadas à luz das contribuições recebidas.

5.6.1 Seleção dos especialistas

O grupo de especialistas foi composto por servidores vinculados a instituições públicas federais, pesquisadores de programas de pós-graduação e profissionais atuantes em áreas estratégicas da administração pública, assegurando alinhamento com o objeto de estudo e diversidade de perspectivas teóricas e práticas. Essa composição buscou contemplar tanto a dimensão acadêmica quanto a experiência aplicada em contextos organizacionais semelhantes aos investigados nesta pesquisa.

Os participantes apresentavam ampla trajetória profissional nas áreas relacionadas à gestão de pessoas, gestão do conhecimento, socialização organizacional e administração pública, conforme sintetizado na Figura 17, que apresenta o tempo de experiência profissional dos especialistas envolvidos no processo de verificação.

Figura 17 – Tempo de experiência profissional dos especialistas envolvidos no processo de verificação



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Observa-se a predominância de especialistas com experiência profissional consolidada, o que contribui para qualificar as análises realizadas e conferir maior robustez técnica às avaliações das estratégias propostas. Ao todo, cinco especialistas participaram do processo de verificação, número considerado adequado para a apreciação qualitativa das estratégias, em consonância com abordagens metodológicas que priorizam a profundidade analítica e a *expertise* dos avaliadores.

A composição do grupo buscou equilibrar fundamentos teóricos e demandas práticas, fortalecendo a legitimidade das recomendações formuladas. Ademais, a participação de especialistas externos ao campo empírico da pesquisa contribuiu para reduzir potenciais vieses decorrentes da proximidade com o contexto investigado, ampliando a imparcialidade e a consistência analítica do processo de verificação.

5.6.2 Procedimentos de verificação

A verificação das estratégias foi conduzida mediante o envio aos especialistas de um documento contendo o conjunto completo das propostas, acompanhado de um formulário estruturado organizado em dimensões avaliativas. As dimensões consideradas foram: clareza da redação, coerência interna, relevância para o contexto das Instituições Federais de Ensino, aplicabilidade prática e viabilidade operacional. Cada uma dessas dimensões foi avaliada em escala de 1 a 5, na qual o valor 1

correspondia à classificação “inadequado” e o valor 5 à classificação “totalmente adequado”.

Além das avaliações quantitativas, o instrumento incluiu campos destinados a contribuições abertas, possibilitando que os especialistas registrassem pareceres técnicos, sugestões de aprimoramento, fragilidades identificadas ou lacunas passíveis de aprofundamento nas estratégias apresentadas.

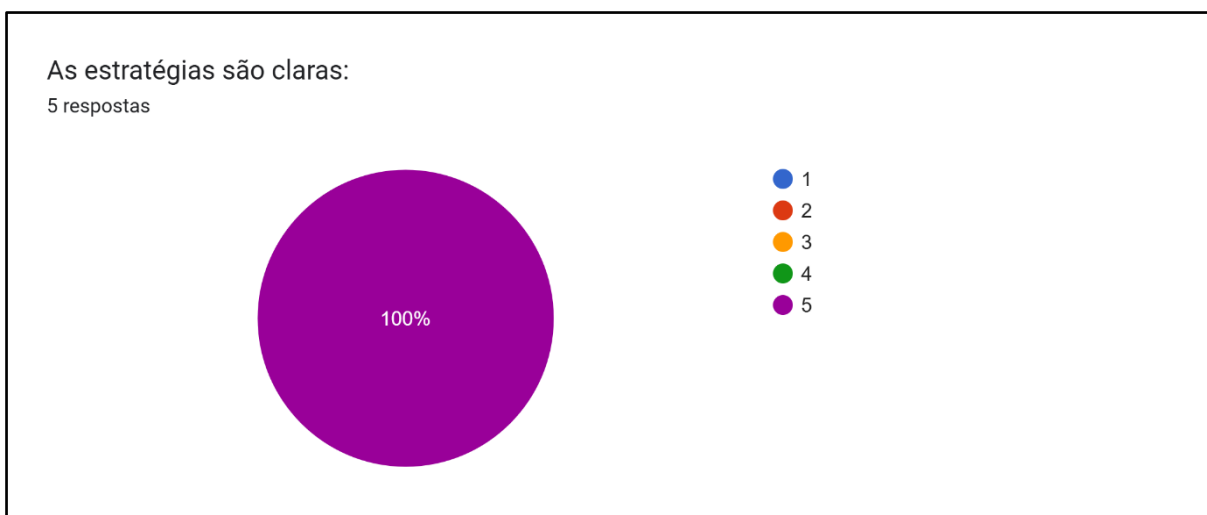
Os especialistas procederam à avaliação individual de cada estratégia e, ao final, elaboraram um parecer técnico integrador, contemplando suas apreciações gerais. Esse procedimento favoreceu uma verificação sistemática e criteriosa, além de permitir a triangulação entre as diferentes dimensões avaliadas, conferindo maior transparência, coerência analítica e consistência metodológica ao processo de verificação das estratégias propostas.

5.6.3 Síntese dos resultados da verificação

De modo geral, os especialistas avaliaram positivamente o conjunto das estratégias propostas, reconhecendo sua pertinência, clareza e coerência em relação aos desafios identificados na pesquisa empírica, bem como sua aderência ao funcionamento das Instituições Federais de Ensino. Essa apreciação favorável é corroborada pelos resultados quantitativos da verificação, sintetizados nas Figuras 18 a 22, que apresentam a avaliação do conjunto das estratégias quanto à clareza da redação, coerência interna, relevância para o contexto dos Institutos Federais, aplicabilidade prática e viabilidade operacional. Observa-se, de forma consistente, a predominância de avaliações concentradas nos níveis superiores da escala utilizada.

Os pareceres técnicos reforçaram esse resultado ao destacar, como aspectos positivos, a articulação entre conhecimento explícito e tácito, a adequação das estratégias às características do contexto multicampi e a relevância de ações voltadas ao apoio às chefias, ao fortalecimento de redes internas e à redução de assimetrias informacionais no processo de socialização organizacional.

Figura 18 – Avaliação da clareza das estratégias propostas



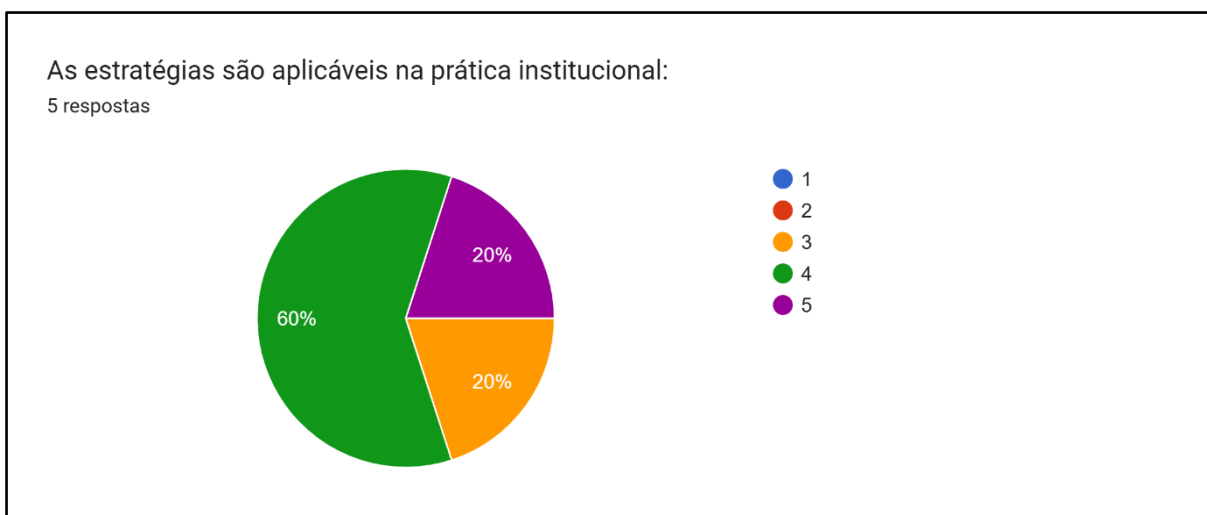
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Figura 19 - Avaliação da relevância das estratégias para o contexto das IFEs



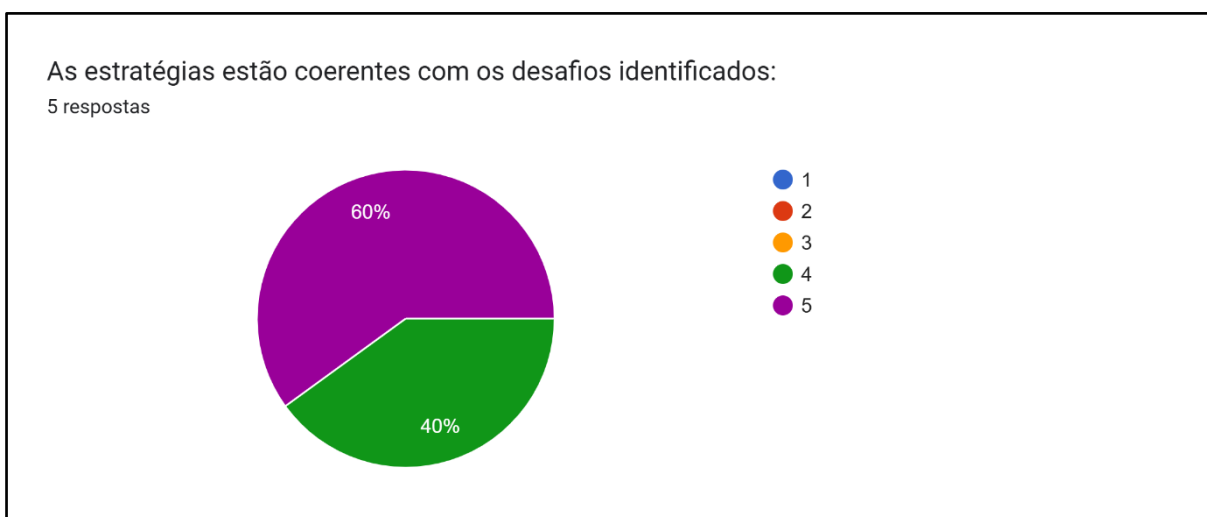
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Figura 20 - Avaliação da aplicabilidade prática das estratégias



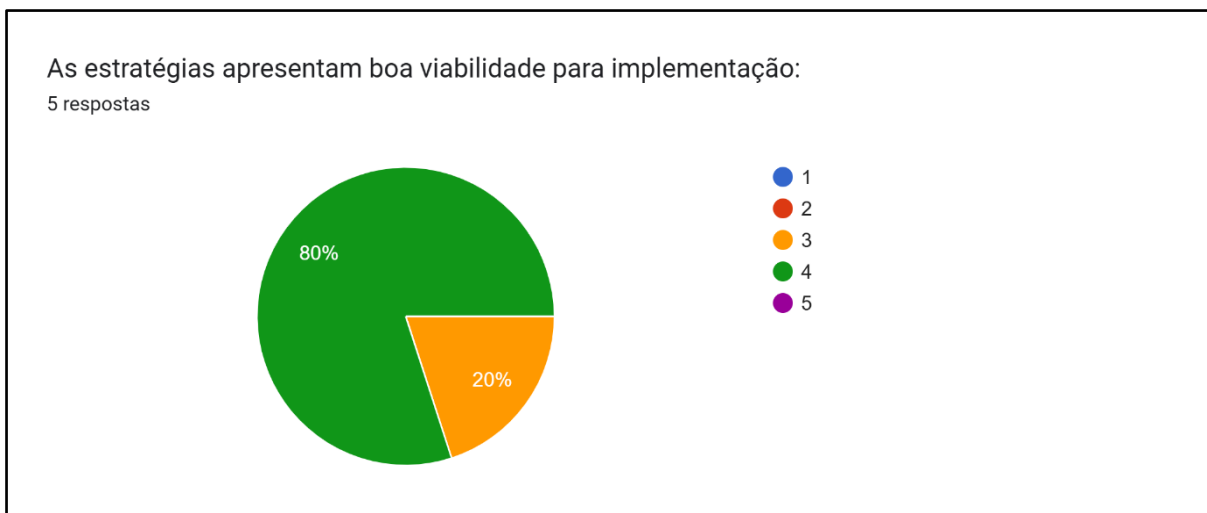
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Figura 21 - Avaliação da coerência interna das estratégias



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Figura 22 - Avaliação da viabilidade operacional das estratégias



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Algumas sugestões de aprimoramento foram incorporadas ao conjunto final das estratégias, incluindo o maior detalhamento dos papéis dos atores responsáveis por sua implementação, o reforço da necessidade de atualização periódica dos materiais de ambientação, a inclusão de ações direcionadas à linguagem administrativa e ao uso intensivo de siglas, bem como a ampliação das estratégias especificamente voltadas às chefias imediatas. Os pareceres também ressaltaram que as propostas apresentam uma visão sistêmica e integrada do processo de ingresso, contemplando de forma articulada dimensões estruturais, culturais e relacionais da socialização organizacional no serviço público.

Contudo, apesar da avaliação geral positiva, alguns pareceres mencionaram desafios como a limitação de tempo dos servidores, que atualmente já se encontram sobrecarregados com um grande volume de tarefas, além da composição enxuta das equipes. Para os especialistas, muitas das atividades propostas demandam dedicação contínua e disponibilidade de tempo, o que pode dificultar sua implementação sem um planejamento adequado, priorização de atividades e sem a devida redistribuição de responsabilidades.

Por fim, destaca-se que a verificação realizada por meio de parecer técnico não se caracteriza como coleta de dados com seres humanos, uma vez que não envolveu levantamento de informações pessoais, institucionais ou opinativas para fins de pesquisa, nos termos da Resolução CNS nº 510/2016. Trata-se de uma apreciação técnica de um produto previamente elaborado, sem identificação de participantes ou

produção de dados passíveis de análise como sujeitos de pesquisa. Dessa forma, essa etapa não exigiu submissão à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa.

5.7 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

A partir das análises realizadas e das evidências empíricas apresentadas nas subseções anteriores, foi possível sistematizar um conjunto integrado de estratégias destinadas a fortalecer o compartilhamento do conhecimento e apoiar o processo de socialização organizacional nos Institutos Federais. Essas estratégias foram organizadas em diferentes eixos, a saber: padronização e acessibilidade das informações, fortalecimento do conhecimento tácito, apoio às chefias e unidades locais, ações específicas para realidades multicampi e práticas voltadas à cultura de compartilhamento. Essa organização busca refletir a complexidade das dinâmicas identificadas na pesquisa, bem como a diversidade dos desafios enfrentados pelos servidores recém-ingressos.

Com o objetivo de oferecer uma visão consolidada e favorecer a compreensão articulada das ações propostas, apresenta-se, na sequência, um quadro-síntese que integra todas as estratégias discutidas, seus objetivos, públicos-alvo, atores responsáveis e tipo de conhecimento mobilizado. O Quadro 11 tem como finalidade apoiar tanto a análise acadêmica quanto a aplicabilidade prática das estratégias, ao oferecer às Instituições Federais de Ensino uma ferramenta estruturada para orientar o planejamento e a implementação de intervenções futuras no âmbito da socialização organizacional e do compartilhamento do conhecimento.

Quadro 11 - Síntese das estratégias de compartilhamento do conhecimento para apoio à socialização organizacional

Estratégia	Objetivo	Público-alvo	Atores responsáveis	Tipo de conhecimento mobilizado
Ambiente digital integrado de acolhimento e orientação inicial	Centralizar informações essenciais e garantir acesso rápido e confiável às orientações iniciais.	Docentes e técnicos-administrativos recém-ingressos	Gestão de Pessoas; TI; Comunicação; Pró-Reitorias	Explícito

Desenvolvimento de materiais de ambientação segmentados por carreira (Docentes/TAE)	Adaptar informações e orientações às especificidades das funções.	Docentes e técnicos-administrativos	Gestão de Pessoas; Chefias; Coordenações	Explícito
Glossário institucional de linguagem organizacional	Reduzir ruído comunicacional e facilitar compreensão da linguagem administrativa.	Todos os recém-ingressos	Gestão de Pessoas; Comunicação	Explícito
Programa institucional de tutoria ou servidor-referência	Apoiar o novo servidor no cotidiano; facilitar aprendizagem situada e acesso ao conhecimento tácito.	Docentes e técnicos-administrativos recém-ingressos	Chefias; servidores experientes; Gestão de Pessoas	Tácito
Eventos de integração intercampi	Reduzir assimetrias entre campi; fortalecer redes internas; promover pertencimento institucional.	Servidores recém-ingressos	Reitoria; Gestão de Pessoas; Direções-Gerais	Tácito + Explícito
Práticas de <i>shadowing</i> e dia de observação	Possibilitar observação prática e internalização de rotinas reais.	Servidores recém-ingressos	Chefias; equipes experientes	Tácito
Guia de socialização para chefias imediatas	Padronizar a atuação das chefias e oferecer apoio estruturado à ambientação setorial.	Chefias	Gestão de Pessoas; Direção-Geral	Explícito
Capacitação gerencial para o ingresso de novos servidores	Desenvolver competências das chefias para conduzir a integração de forma consistente.	Chefias imediatas e gestores	Escola de Governo; Gestão de Pessoas	Explícito + Tácito
Formalização do papel da chefia no processo de socialização	Institucionalizar a responsabilidade das chefias pela integração, acompanhamento e orientação inicial dos servidores recém-ingressos, garantindo maior consistência e equidade no processo de socialização.	Chefias imediatas	Reitoria; Gestão de Pessoas; Direções-Gerais	Explícito + Tácito
Roteiros mínimos de socialização organizacional padronizados	Garantir equidade e coerência no processo de ingresso em todos os campi.	Todos os recém-ingressos	Gestão de Pessoas; Direção-Geral; Pró-Reitorias	Explícito
Dinâmicas síncronas iniciais no contexto do PGD	Evitar isolamento informacional e fortalecer vínculos iniciais no trabalho remoto.	Servidores ingressantes em teletrabalho ou híbrido	Chefias; Gestão de Pessoas; Setores do PGD	Explícito + Tácito
Trilhas de aprendizagem digital	Oferecer formação inicial estruturada,	Docentes e técnicos-administrativos	Gestão de Pessoas; TI;	Explícito

	flexível e acessível para todos os campi.		Escola de Formação	
Comunidade de prática para novos servidores	Estimular trocas contínuas e aprendizagem colaborativa; ampliar redes internas.	Servidores recém-ingressos	Gestão de Pessoas; tutores; servidores experientes	Tácito
Fortalecimento institucional das práticas de registro e documentação	Preservar conhecimento organizacional; reduzir dependência de atores específicos.	Equipes setoriais; novos servidores	Chefias; equipes administrativas	Explícito
Espaço de escuta e feedback	Ajustar práticas de integração; identificar lacunas informacionais; fortalecer o alinhamento e o clima organizacional.	Servidores recém-ingressos	Chefias; Gestão de Pessoas	Tácito + Explícito

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A síntese apresentada no quadro demonstra que o fortalecimento da socialização organizacional nos Institutos Federais requer um conjunto articulado de ações capazes de integrar conhecimentos explícitos e tácitos, reduzir assimetrias informacionais e oferecer suporte tanto os servidores recém-ingressos quanto aos atores institucionais responsáveis por sua formação inicial. As estratégias propostas respondem diretamente aos desafios identificados na pesquisa, tais como a heterogeneidade entre campi, a complexidade dos fluxos administrativos, a influência do Programa de Gestão e Desempenho, a centralidade das chefias e a necessidade de ampliar a circulação de informações essenciais no ingresso. Além disso, dialogam de maneira consistente com a literatura contemporânea sobre socialização organizacional, aprendizagem no trabalho e gestão do conhecimento no setor público.

Embora formuladas a partir da realidade dos Institutos Federais, as estratégias apresentam potencial de aplicação em outras Instituições Federais de Ensino (IFEs), considerando a similaridade estrutural, administrativa e normativa que caracteriza esse conjunto de organizações. A natureza multicampi, a diversidade de perfis profissionais, a necessidade de padronização de fluxos institucionais e a coexistência de rotinas formais e informais de socialização constituem elementos comuns a grande parte das instituições públicas de educação. Nesse sentido, os princípios e ações delineados nesta pesquisa também podem orientar iniciativas de outras organizações públicas interessadas em qualificar seus processos de acolhimento, reduzir

desigualdades no acesso à informação e promover ambientes de trabalho mais colaborativos e favoráveis ao compartilhamento do conhecimento.

Com o intuito de apoiar a aplicação prática das estratégias propostas, elaborou-se um checklist de socialização organizacional voltado aos servidores recém-ingressos nas Instituições Federais de Ensino. O checklist não constitui um novo conjunto de estratégias, mas um instrumento operacional derivado das proposições apresentadas, destinado a orientar gestores, equipes de gestão de pessoas e chefias imediatas na condução do processo de socialização organizacional.

O instrumento foi estruturado a partir de dimensões que contemplam diferentes níveis do processo de socialização, abrangendo aspectos institucionais, ações da gestão de pessoas, práticas da unidade de lotação, atuação da chefia imediata, iniciativas de compartilhamento do conhecimento e mecanismos de acompanhamento e avaliação. Essa organização permite uma visão integrada do processo, favorecendo a identificação de práticas que contribuem para a adaptação, integração e aprendizagem dos servidores no contexto organizacional. O checklist completo encontra-se apresentado no Apêndice D.

Para complementar o checklist e favorecer sua utilização no contexto organizacional, elaborou-se um guia de implementação que sistematiza objetivos, responsabilidades e ações associadas às diferentes dimensões do processo de socialização organizacional. O guia permite compreender o checklist não como um instrumento isolado, mas como parte de um processo articulado e contínuo, que envolve múltiplos atores institucionais. O guia de implementação, apresentado no Quadro 12, explicita como as práticas previstas no checklist podem ser operacionalizadas ao longo do processo de socialização, contribuindo para a consolidação das estratégias propostas e para o fortalecimento do compartilhamento do conhecimento nas Instituições Federais de Ensino.

Quadro 12 – Guia de implementação do checklist de socialização organizacional de servidores recém-ingressos nas Instituições Federais de Ensino

Dimensão do processo de socialização	Objetivo da etapa	Responsáveis institucionais	Ações orientadas pelo checklist	Base estratégica
Institucional	Reduzir incertezas iniciais e promover alinhamento institucional	Gestão de Pessoas/ Instâncias centrais	Disponibilização de materiais institucionais; apresentação da missão, valores, estrutura organizacional e normas institucionais	Estratégias institucionais de apoio à socialização organizacional
Gestão de Pessoas	Padronizar o acolhimento e orientar a trajetória funcional do servidor	Gestão de Pessoas	Realização de ações formais de acolhimento; orientação sobre processos de gestão de pessoas; divulgação de oportunidades de capacitação	Estratégias de socialização formal e orientação funcional
Unidade de lotação	Facilitar a adaptação ao trabalho, às rotinas e à equipe	Chefia imediata e equipe	Apresentação do setor; explicitação das rotinas de trabalho; compartilhamento de experiências e práticas do cotidiano	Estratégias baseadas na integração ao contexto de trabalho
Chefia imediata	Alinhar expectativas e apoiar o processo de adaptação inicial	Chefia imediata	Reuniões de alinhamento; acompanhamento sistemático nos primeiros meses; feedback inicial sobre adaptação e desempenho	Estratégias relacionais de apoio direto à socialização
Compartilhamento do conhecimento	Promover integração, aprendizagem coletiva e troca de experiências	Chefias e equipes	Criação de espaços formais e informais de troca; incentivo à mentoria; socialização de práticas e saberes do trabalho	Estratégias colaborativas de compartilhamento do conhecimento
Acompanhamento e avaliação	Aperfeiçoar continuamente o processo de socialização organizacional	Gestão de Pessoas/ Chefias	Avaliação da adaptação do servidor; coleta de percepções; utilização dos	Estratégias de monitoramento e melhoria contínua

			resultados para ajustes nas práticas institucionais	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ao consolidar essas recomendações e estratégias, esta tese contribui para a compreensão de como processos estruturados de compartilhamento do conhecimento podem apoiar a experiência de ingresso e promover práticas institucionais mais equânimes, colaborativas e sustentáveis nas Instituições Federais de Ensino. As estratégias apresentadas não se configuram como soluções isoladas, mas como elementos interdependentes de um sistema de socialização organizacional capaz de potencializar a aprendizagem, fortalecer vínculos e promover maior alinhamento entre servidores, unidades e gestão institucional.

Com vistas a favorecer a aplicação dessas proposições no contexto organizacional, as estratégias foram desdobradas em instrumentos de apoio à gestão, materializados em um checklist de socialização organizacional e em um guia de implementação, apresentados a seguir. Essa perspectiva integradora fundamenta as considerações finais do capítulo, nas quais são discutidas as implicações dos resultados para a gestão de pessoas nos Institutos Federais, bem como possíveis contribuições para outras Instituições Federais de Ensino e caminhos para pesquisas futuras sobre socialização organizacional em instituições públicas de caráter multicampi.

6 CONCLUSÃO

A presente tese teve como objetivo propor estratégias para aprimorar o compartilhamento do conhecimento como apoio ao processo de socialização organizacional de servidores recém-ingressos em Instituições Federais de Ensino. A partir da articulação entre referenciais teóricos da socialização organizacional, da aprendizagem no trabalho e da gestão do conhecimento, e ancorando-se na análise empírica realizada com pró-reitores e diretores de gestão de pessoas dos Institutos Federais, o estudo evidenciou que a integração de novos servidores constitui um processo complexo, multifacetado e fortemente condicionado pela estrutura institucional, pela cultura organizacional, pelas condições de trabalho e pelas dinâmicas interativas presentes no cotidiano dos campi.

Os resultados demonstram que a socialização organizacional nos Institutos Federais não ocorre de forma homogênea. A configuração multicampi, a diversidade de perfis profissionais, as variações de porte, infraestrutura e maturidade administrativa entre as unidades, associadas às limitações de pessoal, à ausência de padronização de práticas e à adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), produzem trajetórias de ingresso marcadas por assimetrias informacionais e experiências desiguais de acolhimento. Verificou-se que, embora a gestão de pessoas exerça papel central na etapa inicial do ingresso, a socialização organizacional se concretiza, sobretudo, nas interações cotidianas estabelecidas com chefias imediatas, equipes locais, servidores experientes e unidades acadêmicas. Esses atores conformam uma rede de aprendizagem distribuída, cuja efetividade depende da articulação entre práticas formais e trocas informais, mediadas pelo conhecimento tácito que sustenta o funcionamento institucional e o sentimento de pertencimento organizacional.

A literatura analisada ao longo do estudo reforça que uma socialização organizacional efetiva requer clareza de expectativas, acesso a informações essenciais, apoio contínuo e mecanismos estruturados de aprendizagem situada, elementos que nem sempre se apresentam de maneira consistente nos Institutos Federais. Os resultados empíricos indicam que a sobrecarga informacional inicial, o uso intensivo de siglas e linguagens específicas do serviço público, a fragilidade dos registros institucionais e a ausência de rotinas minimamente padronizadas comprometem a compreensão do funcionamento organizacional pelos recém-

ingressos. Essas condições ampliam a dependência de servidores experientes e tornam o processo de integração mais vulnerável a lacunas de comunicação. O PGD, embora reconhecido pelos gestores como uma política relevante, também se revelou um desafio adicional à socialização organizacional, ao reduzir oportunidades de convivência presencial, observação situada e aprendizagem no contexto real de trabalho.

Diante desse cenário, esta tese contribui para o avanço do conhecimento no campo da socialização organizacional e da gestão do conhecimento no setor público, ao propor um conjunto integrado de estratégias de compartilhamento do conhecimento voltadas ao fortalecimento da socialização organizacional nos Institutos Federais. As estratégias desenvolvidas contemplam dimensões centrais do processo de ingresso, abrangendo desde a padronização e a acessibilidade das informações, o fortalecimento do conhecimento tácito e das interações sociais, até o apoio às chefias, a adaptação às realidades multicampi e às exigências do PGD, bem como a promoção de uma cultura institucional orientada ao compartilhamento.

Com vistas a favorecer a aplicação prática dessas estratégias, o estudo também as desdobrou em instrumentos de apoio à gestão, materializados em um checklist de socialização organizacional e em um guia de implementação. Esses instrumentos não configuram produtos isolados, mas dispositivos de tradução das proposições analíticas da tese em orientações técnico-operacionais, permitindo a sistematização das práticas, o acompanhamento do processo de socialização e a coordenação das ações entre diferentes atores institucionais. Ao integrar estratégias, checklist e guia de implementação, a pesquisa amplia sua capacidade de contribuir para a formulação e o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas, fortalecendo a articulação entre reflexão teórica, evidência empírica e intervenção organizacional.

Embora formuladas a partir da realidade dos Institutos Federais, as estratégias propostas extrapolam esse contexto específico, uma vez que dialogam com desafios estruturais comuns às organizações públicas contemporâneas, como a complexidade normativa, a dispersão organizacional, a diversidade de perfis profissionais e a intensificação de regimes de trabalho híbridos. De modo mais amplo, também podem ser adaptadas por outras instituições públicas interessadas em aprimorar seus processos de integração, fortalecer o compartilhamento do conhecimento e reduzir assimetrias informacionais. Nesse sentido, a pesquisa contribui não apenas para o campo da socialização organizacional, mas também para o avanço das discussões

sobre gestão do conhecimento no setor público e sobre práticas de aprendizagem em ambientes organizacionais complexos e distribuídos.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações. A investigação concentrou-se na perspectiva de gestores da área de gestão de pessoas, o que, embora pertinente ao objeto, restringe a compreensão da experiência vivenciada diretamente pelos servidores recém-ingressos. Ademais, não foram realizadas observações diretas das práticas de socialização nem a aplicação de instrumentos junto aos ingressantes, o que poderia ampliar e aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados. A implementação empírica das estratégias propostas também não integrou o escopo desta tese, de modo que seus efeitos e resultados práticos permanecem como campo aberto para investigações futuras.

Nesse sentido, pesquisas posteriores podem explorar a percepção dos servidores recém-ingressos acerca dos processos de socialização, avaliar empiricamente a aplicabilidade e os impactos das estratégias aqui propostas ou examinar comparativamente práticas de integração em diferentes redes federais de ensino. Investigações que aprofundem a relação entre PGD, cultura organizacional e aprendizagem no trabalho também se apresentam como promissoras, especialmente no contexto de instituições públicas de caráter multicampi.

Em síntese, esta tese demonstrou que o compartilhamento do conhecimento constitui um elemento estruturante da socialização organizacional nos Institutos Federais, exercendo papel decisivo na formação inicial dos servidores, na aprendizagem no trabalho, na compreensão da cultura institucional e na construção do pertencimento organizacional. Ao articular evidências empíricas, dialogar criticamente com a literatura e propor estratégias integradas e operacionalizáveis, o estudo contribui para qualificar os processos de ingresso no setor público, apoiar a atuação das chefias e da gestão de pessoas e fortalecer práticas institucionais orientadas à equidade, à colaboração e à sustentabilidade organizacional. Espera-se que os resultados apresentados possam subsidiar decisões gerenciais, orientar políticas públicas e estimular novas pesquisas comprometidas com o aprimoramento da socialização organizacional e da gestão do conhecimento em contextos públicos complexos e distribuídos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADIL, A.; KAUSAR, S.; AMEER, S.; GHAYAS, S.; & SHUJJA, S. Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity. *Current Psychology*, v. 42, n. 7, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01899-x>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001. DOI: 10.2307/3250961.

ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Rev. Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 1, p.170-191, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141399362009000100012&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 04 nov. 2024.

ALMEIDA, M. S.; COSTA, C. R. Gestão do conhecimento na administração pública: desafios e perspectivas. *Revista do Serviço Público*, v. 70, n. 4, p. 500–517, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 08 mar. 2024.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, v. 39, n. 2, p. 115-128, 2010. Disponível em: https://brapci.inf.br/_repositorio/2011/03/pdf_fa0321f86f_0015255.pdf. Acesso em: 07 nov. 2023.

ANDRADE, D. C. T. de; OLIVEIRA, M. de L. S.; CAPPELLE, M. C. A.; ANTONIALLI, L. M.; PAIVA, K. C. M. de. Táticas organizacionais, desenvolvimentista, conteúdos e informação, tendências integradoras: a Socialização Organizacional abordada sob quatro correntes distintas. *Revista. Unincor*, v. 10, n.2, p. 239-250, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/653>. Acesso em: 17 nov. 2020.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A. Capacity and culture: Public organizations and the management of human capital. *Public Administration Review*, v. 80, n. 1, p. 37–48, 2020. DOI: 10.1111/puar.13168.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2003.

APQC – American Productivity & Quality Center. *Communities of practice in modern organizations: practices report*. Houston, 2025. Disponível em:

<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2025-communities-practice-modern-organizations-practices-report>

ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; CÂNDIDO, A. C. Vantagem competitiva e gestão do conhecimento: abordagens gerenciais em unidades de informação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, v. 11, n. 1, p. 93–113, mar./ago. 2020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/162903/163503>. Acesso em: 12 fev. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 1, p. 64–76, 2002. DOI: 10.1177/107179190200900105.

BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. Ebook. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 1 abr. 2024.

BARTSCH, S.; WEBER, E.; BÜTTGEN, M.; HUBE, K. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, v. 32, n. 1, p. 71–85, 2021. DOI: 10.1108/JOSM-05-2020-0160.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, S. (ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. v. 3. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, T. N.; BODNER, T.; ERDOGAN, B.; TRUXILLO, D. M.; TUCKER, J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 3, p. 707–721, 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas no setor público: fundamentos, tendências e desafios*. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BILLETT, S. Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, v. 13, n. 5, p. 209–214, 2001. DOI: 10.1108/EUM00000000005548

BORGES, L. O.; ROS-GARCIA, 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. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550003.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BITTENCOURT BASTOS, A. V. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES, L. O.; CRISTO E SILVA, F. H. V.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 4, p. 4–37, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000400002. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 29 out. 2024.

BRASIL. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. *Diretrizes de governo eletrônico*. Brasília: Presidência da República, 2005. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/diretrizes>. Acesso em: 20 mai. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 5 fev. 2025.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *The knowledge management fieldbook*. London: Financial Times Prentice Hall, 1999.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013. DOI: 10.9788/TP2013.2-16.

CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. S. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 23, n. 48, p. 172–203, 2017. Disponível em: <https://ojs.upf.br/index.php/rtee/article/view/7364/4335>. Acesso em: 29 mai. 2024.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 43, p. 98–111, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 3 abr. 2025.

CARVALHO, Virgínia Donizete; 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, maio/ago. 2012. DOI: 10.1590/S1413-23112012000200003.

CAZOTTI CÂMARA, K. M.; NUNES, I. M. Knowledge management in the public sector: a bibliometric analysis. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 1, e8410111386, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i1.11386.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Pursuing knowledge management orientation: empirical evidence from SMEs. *Journal of Knowledge Management*, v. 24, n. 4, p. 771–797, 2020. DOI: 10.1108/JKM-11-2019-0631.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1995-07759-001>. Acesso em: 11 jan. 2022.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 199–224, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308516300120>. Acesso em: 20 abr. 2024.

CHEDID, M.; CALDEIRA, A.; ALVELOS, H.; TEIXEIRA, L. Knowledge sharing and collaborative behaviour: an empirical study on a Portuguese higher education institution. *Journal of Information Science*, p. 1–18, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551519860464>. Acesso em: 19 set. 2023.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 3. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2016.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 590271, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 21, p. 1–47, 2006. DOI: 10.1108/02683940610673997.

CORREIA, A. S.; MONTEZANO, L. Socialização organizacional em campus de Instituto Federal. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 104–118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/download/1974/851>. Acesso

em: 30 abr. 2022.

CRAWFORD, C. A. The economics of knowledge. *Journal of Economic Perspectives*, 1994.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

DAI, X.; FANG, Y. Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, v. 14, art. 1138101, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1138101

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: o capital intelectual da organização*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. *Competing on analytics: the new science of winning*. Revised edition. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, v. 3, n. 7, p. 43–64, 2015. Disponível em: <http://www.labmidiaeconhecimento.ufsc.br/files/2014/11/spanhol.pdf>. Acesso em: 22 set. 2024.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 63–82, 2014. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?. *Organizações & Sociedade*, [S. l.], v. 7, n. 19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10516>. Acesso em: 12 jan. 2026.

DIDION, E.; PERELLÓ-MARÍN, M. R.; CATALÁ-PÉREZ, D.; AMBROSIUS, U. Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, v. 11, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2337957

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: uma proposta integradora. *Revista Espacios*, v. 36, n. 12, p. 12, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361213.html>. Acesso em: 14 abr. 2025.

DOROW, P. F.; TRZECIAK, D. S.; RADOS, G. J. V. Motivadores ao

compartilhamento do conhecimento tácito em organizações intrínsecas em conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 17, n. 3, p. 373–394, 2018. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2431/1038>. Acesso em: 12 out. 2023.

DOROW, P. F. *Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem*. 2017. Tese (Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/PATRICIA-DOROW.pdf>. Acesso em: 6 out. 2022.

DOWBOR, L. *O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais*. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2020.

DRUCKER, P. F. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 2001.

ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, v. 70, n. 1, p. 113–136, 2000. DOI: 10.1348/000709900158001

FARIA, M. H. A. *Recrutamento, seleção e socialização*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FERNANDES, C. A. V.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. A gestão do conhecimento na indústria da moda: um estudo exploratório da inter-relação do método projetual de design com o ciclo de Meyer e Zack. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 9, n. 1, p. 154–168, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/35381>. Acesso em: 3 jan. 2024.

FERNANDES, T.; CURVO, Alex Dias; ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas. *Resilience and socialization between public servers: a case study at the Federal University of Mato Grosso – UFMT*. *Research, Society and Development*, v. 8, n. 4, e4784902, p. 1-16, 2019. DOI: 10.33448/rsd-v8i4.902

FIGUEIREDO, P. G. *O valor do capital intelectual nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

FIRESTONE, J. M.; MCBRIDE, K. Knowledge management process model. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, v. 5, n. 2, p. 23–47, 2005. Disponível em: <https://www.kmci.org/media/FrontandintroKIVOL1NO2.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

FLEURY, M. T. L. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FOROUTANI, S.; FAHIMIAN, N.; JALALINEJAD, R.; et al. Navigating knowledge management implementation success in government organizations: a type 2 fuzzy approach. *arXiv*, 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2406.12345.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

FRÖGÉLI, E.; JENNER, B.; GUSTAVSSON, P. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: a systematic review. *PLOS ONE*, v. 18, n. 2, e0281823, 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0281823.

GARCÍA-MORALES, V. J.; MARTÍNEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-DEL-RÍO, J.; VERDÚ-JOVER, A. J. The effects of the interplay between organizational learning culture and dynamic capabilities on organizational performance. *Journal of Business Research*, v. 124, p. 290–302, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.069.

GARRISON, D. R.; VAUGHAN, N. D. *Blended learning in higher education: framework, principles, and guidelines*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, v. 86, n. 3, p. 109–116, 2008. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18411968/>. Acesso em: 20 dez. 2024

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. 33, n. 5, p. 313–328, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.5153.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO, T.; PINTO REIS, I.; CARVALHO, R.; MARTINHO, F. Onboarding handbook: an indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, v. 13, n. 3, art. 79, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/3/79>. Acesso em: 2 dez. 2025.

GOMES, G. H. S.; LEMOS, R. R.; NASCIMENTO, L. L.; MARRA, A. V.; SOUZA, M. M. P. Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática. *Revista da FAE*, v. 27, 2024. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/811>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GOVENDER, L. N.; PERUMAL, R.; PERUMAL, S. Knowledge management at higher education institutions. *South African Journal of Information Management*, v. 20, n. 1, p. 1–10, 2018. Disponível em: <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-105315c4eb>. Acesso em: 5 nov. 2024.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59–82, 2006. DOI:10.1177/1525822X05279903.

GRANT, R. M. *Teoria e prática da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2010.

HALÉVY, M. *A era do conhecimento: princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI*. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational

effectiveness: a meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 4, p. 677–694, 2011. DOI: 10.1037/a0021987.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, v. 2, n. 4, p. 337–359, 2003. DOI: 10.1177/153448430325798.

ISLAM, M. Z.; HASAN, I.; RAHMAN, M. H. Factors affecting knowledge transfer in public organization employees. *Asian Social Science*, v. 11, n. 4, p. 223–233, 2015. DOI: [10.5539/ass.v11n4p223](https://doi.org/10.5539/ass.v11n4p223).

IVANOVA, N. L.; KLIMOVA, A. V. Identity focused adaptation of newcomers in organizations: resource for personnel management. *In the World of Scientific Discoveries*, v. 9, n. 3, p. 95–107, 2021. DOI: 10.17818/DIEM/2021/1.9.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 262–279, 1986. DOI: 10.5465/256188.

KASSA, E. T.; NING, J. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: synthesis and way forwards. *Heliyon*, v. 9, n. 11, e22293, 2023. DOI:10.1016/j.heliyon.2023.e22293

KLEIN, H. J.; POLIN, B.; SUTTON, K. L. Specific onboarding practices for new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 23, n. 3, p. 263–283, 2015. DOI:10.1111/ijsa.12113.

KNASSMULLER, M.; MEYER, R. E. What kind of reflection do we need in public management? *Teaching Public Administration*, v. 31, n. 1, p. 81–95, 2013. DOI: 10.1177/0144739413479199.

KNIFFIN, K. M. et al. COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021. DOI: 10.1037/amp0000716.

KITTO, S. C. et al. Barriers and facilitators to the cultivation of communities of practice for faculty development in medical education: a scoping review. *Medical Teacher*, v. 47, n. 11, p. 1–15, 2025. DOI: 10.1080/0142159X.2025.2495628.

KUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LA FALCE, J. L.; SANTOS, T. M. M. Cultura organizacional, conhecimento e inovação: evidências em uma instituição pública. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 17, n. 1, e934, 2025. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2025.v17i1.934.

LA FALCE, J. L.; MARTINS, A. P.; DE MUYLER, C. F.; GUIMARÃES, L. V. M. Cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino. *Revista Organizações em Contexto*, v. 19, n. 38, p. 495–519, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/view/68>. Acesso em: 25 nov. 2025.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEE, H.-W. Demonstrating the importance of interactional socialization in organization. *Systems Research and Behavioural Science*, v. 28, p. 264–269, 2011. DOI: 10.1002/sres.1066.

LEE, J.; JIN, M. H.; RYU, G. Motivated to share? Using the person–environment fit theory to explain the link between public service motivation and knowledge sharing. *Sustainability*, v. 13, n. 11, p. 6286, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/6286>. Acesso em: 15 fev. 2025.

LEI, Z. Dimensionalized goal orientation, innovation climate, and knowledge sharing behavior in higher education research teams. *Heliyon*, v. 10, n. 7, e27853, 2024. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e27853.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. 2, p. 3–18, 2014. DOI: 10.22478/ufpb.1981-0695.2015v10n2.26858

LETA, J.; BORGES, L.; FILGUEIRAS, T. Governança e estruturas organizacionais em universidades federais brasileiras: uma análise baseada em documentos oficiais. *Cadernos de Pesquisa*, v. 49, n. 173, p. 68–93, 2019. DOI: 10.1590/198053145258.

LIAO, G.; ZHOU, J.; YIN, J. Effect of organizational socialization of new employees on team innovation performance: a cross-level model. *Psychology Research and Behavior Management*, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9037896/>. Acesso em: 29 nov. 2025.

LONGO, M. C. et al. *Gestão do conhecimento: conceitos, práticas e desafios*. São Paulo: Atlas, 2014.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; SRINIVASAN, S.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. An approach to firm's innovation from the explicit and tacit knowledge spiral. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 22, n. 4, p. 340–353, 2023. DOI: 10.1080/14778238.2023.2173679.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 226–251, 1980. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392453>

MAGNANI, M.; HEBERLÊ, A. L. O. *Introdução à gestão do conhecimento:*

organizações como sistemas sociais complexos. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.

MAIONE, G.; LEONI, G.; MAGLIACANI, M. Unpacking the knowledge dimensions of digital innovation: implications for accountability in public and private sectors during extraordinary times. *Journal of Knowledge Management*, v. 28, n. 5, p. 1434–1456, 2024. DOI: 10.1108/JKM-01-2024-0047.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 57–125, 2014. DOI: 10.5465/19416520.2014.873177.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-97-0100. Disponível em: <https://biblioteca.aneel.gov.br/acervo/detalhe/187717>. Acesso em: 6 fev. 2025.

MARTINS, N.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003. DOI: 10.1108/14601060310456337.

MASON, M. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, v. 11, n. 3, 2010. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. (3. reimpr.). Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000010197&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 20 set. 2022.

MATIKAINEN, T.; Kianto, A.; Olander, H. Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 53, n. 4, p. 358–376, 2023. DOI: 10.1108/VJIKMS-05-2022-0160.

MAZZEI, A.; RAVAZZANI, S.; BUTERA, A.; CONTI, S.; FISICHELLA, C. The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: a study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Human Resource Management Journal*, ahead of print, ano. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.987976/full>. Acesso em: 10 dez. 2025.

MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. *As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão*. Maringá, 2007. 108 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

MENEZES, L. N.; LIRA, M. C. A.; NEIVA, L. S.; RODRIGUES, M. I. B. A importância da economia do conhecimento na era da Indústria 4.0: uma revisão sistemática. *Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 15, n. 3, 2022. DOI: 10.18624/etech.v15i3.1185.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000007984&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 10 set. 2022.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012. DOI: 10.1590/S1413-81232012000300007.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 1145–1164, out. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 ago. 2022.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 283–299, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552020000400283&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 set. 2023.

MORRISON, E. W. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 557–589, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256592>. Acesso em: 20 mai. 2025.

MOTA, M. H.; FERNANDES, A. M.; ANJOS, F. E. V. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, v. 14, n. 2, p. 202–218, 2023. DOI: 10.26512/rgs.v14i2.47399.

MOYSON, S.; RAAPHORST, N.; GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future research. *American Review of Public Administration*, v. 48, n. 6, p. 610–627, 2017. DOI: 10.1177/0275074017696160.

NERY, V. S. C.; FILHO, H. R. F. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na Universidade do Estado do Pará. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2015/conhecimento.html>. Acesso em: 14 dez. 2023.

NEVES JÚNIOR, O. P.; MARINHO, S. V. O uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, p. 290–307, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/14155/pdf>. Acesso em: 1 set. 2024.

NICOLINI, D.; KORICA, M. Structured shadowing as a pedagogy. *Management Learning*, v. 56, n. 2, p. 206–232, 2024. DOI:10.1177/13505076231221531.

NOE, R. A. et al. *Employee training and development*. 6. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: DICKSON, M. W.; GRUENER, O.; GOLD, C. (Eds.). *Managing organizational knowledge: creation, transfer and utilization*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1994. p. 14–37.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The wise company: how companies create continuous innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *International Journal of Strategic Management*, v. 33, n. 1, p. 5–34, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>. Acesso em: 3 set. 2024.

OLIVEIRA, D. M.; LOUREIRO, T. J. A. Socialização organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do Campus Nova Cruz. *Revista 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>. Acesso em: 13 mar. 2024.

OLIVEIRA, J. F.; BALBACHEVSKY, E. Expansão, diversificação e desafios da gestão das instituições federais de ensino superior no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, v. 25, e250004, 2020. DOI: 10.1590/S1413-24782020250004.

OLIVEIRA, S. R. *Socialização organizacional: processos, práticas e desafios contemporâneos*. São Paulo: Atlas, 2019.

OLSON, J. S.; OLSON, G. M. *Working together apart: collaboration over the internet*. Springer/Morgan & Claypool, 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Trends in adult learning: new data from the 2023 survey of adult skills*.

Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning_ec0624a6-en/full-report.html. Acesso em: 30 nov. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Public employment and management 2023: towards a more flexible public service*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2023_a8f17605/. Acesso em: 30 nov. 2025.

ORTON, J. D.; WEICK, K. E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 203–223, 1990. DOI: 10.5465/amr.1990.4308154.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; SELIG, P. M. Compartilhamento do conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 20, p. 149–162, 2015. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2512>. Acesso em: 16 set. 2023.

O'TOOLE JR., L. J.; MEIER, K. J. *Public management: organizations, governance, and performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

PACHECO, T. T. O. *A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público*. 2015. 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRN_96f069a1a1ec5839dec70accf5283aba. Acesso em: 29 ago. 2022.

PARREIRAS, E. M.; SILVA, P. N. Modelos de gestão do conhecimento: fatores, dimensões e aplicações vigentes (2014-2023). *Informação & Informação*, v. 30, n. 2, p. 497–537, 2025. DOI: 10.5433/1981-8920.2025v30n2p497

PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Gijón: Trea, 2008. Disponível em: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%CC%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2023.

RAHMAN, M. H.; MOONESAR, I. A.; HOSSAIN, M. M.; ISLAM, M. Z. Influence of organizational culture on knowledge transfer: evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, v. 18, n. 4, e1696, 2018. DOI: 10.1002/pa.1696.

RATINAUD, P. *IRaMuTeQ: interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires*. 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso

em: 9 jan. 2023.

REATTO, D.; BRUNSTEIN, J. Organizational socialization in the public service: on the actions and perceptions of newcomer and experienced employees. *Revista de Administração da UFSM*, v. 13, p. 1314–1331, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/29600>. Acesso em: 17 fev. 2024.

REGINATTO, A.; CASTAMAN, A. S. Socialização organizacional em instituições federais de ensino: implicações sobre o desempenho dos servidores públicos. *Ensino & Pesquisa*, v. 23, n. 1, p. 24–37, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/ensinoepesquisa/article/download/9564/6831/38678>. Acesso em: 10 dez. 2025.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Organizational behaviour*. 13. ed. San Diego: Pearson, 2009.

ROMERO-OCHOA, M.-A.; ROMERO-GONZÁLEZ, J.-A.; PEREZ-SOLTERO, A.; TERVEN, J.; GARCÍA-RAMÍREZ, T.; CÓRDOVA-ESPARZA, D.-M.; ESPINOZA-ZALLAS, F.-A. Knowledge management strategies supported by ICT for the improvement of teaching practice: a systematic review. *Information*, v. 16, n. 5, p. 414, 2025. DOI: 10.3390/info16050414.

ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 70, n. 3, p. 413–446, 2007. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.12.004.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A.; COOPER-THOMAS, H. What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, v. 22, n. 3, p. 351–366, 2011. DOI: 10.1002/hrdq.21187

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. Socialization resources theory and newcomers' work engagement: a new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 12–32, 2018. DOI: 10.1108/CDI-12-2016-0214.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITH-JENTSCH, K. A. The science of training and development in organizations: what matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 13, n. 2, p. 74–101, 2012. DOI: 10.1177/1529100612436661.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. C. M. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. *Ciência da Informação Express*, v. 5, p. 1–25, jan. 2024. DOI: 10.60144/v5i.2024.109. Disponível em: <https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>. Acesso

em: 13 mar. 2025.

SANTOS, J. L. *Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública*. 2016. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+JORGE+LUIS+DOS+SANTOS.pdf/428b23f0-38db-4015-a9a4-8e6c4daa6493>. Acesso em: 10 set. 2023.

SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 9, p. 24–41, 2019. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/download/34020/22437>. Acesso em: 10 set. 2024.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. F. N.; DRAGO, I.; BREDÁ, S. M. Criação e compartilhamento de conhecimento: perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense. *Informação & Informação*, v. 20, n. 3, p. 297–326, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/16409/17649>. Acesso em: 19 jun. 2023.

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

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Avaliação dos ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 468–482, 2017. Disponível em: https://www.benschneiderphd.com/SCHNEIDER_GONZALEZ-ROMA_OSTROFF__WEST__2017_-JAP-_ORG_CLIMATE__CULTURE.pdf. Acesso em: 19 mar. 2025.

SCHRAIBER, F. C.; URPIA, A. G. B. C. Relação entre compartilhamento do conhecimento e socialização organizacional em instituições de ensino superior. *Conhecimento & Diversidade*, v. 14, n. 32, p. 165–180, 2022. DOI: 10.18316/rcd.v14i32.9381

SCHRAIBER, F. C.; FRANZONI, A. M. B.; FLORES, H. A.; FRANZONI, C. B. Onboarding, socialization and organizational culture: conceptual boundaries and links between integration processes in organizations. *Seven Editora*, [S. l.], p. 335–347, 2025b. Disponível em: <https://sevenpubl.com.br/editora/article/view/7423>. Acesso em: 25 nov. 2025.

SCHRAIBER, F. C.; FRANZONI, A. M. B.; FRANZONI, C. B.; FLORES, H. A. Panorama da socialização organizacional em instituições públicas: uma revisão de escopo. *Aracê*, v. 7, n. 5, p. 25758–25771, 2025a. DOI: 10.56238/arev7n5-272. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/5207>. Acesso em: 25 nov. 2025.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, R. Gestão do conhecimento: uma análise da produção científica brasileira sob a perspectiva do setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 2, p. 235–256, mar./abr. 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/53308>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. *ABC of knowledge management*. NHS National Library for Health, 2005. 68 p. Disponível em: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf. Acesso em: 28 out. 2024.

SIGOLO, B. O. O.; CASARIN, H. C. S. Contribuições da teoria da carga cognitiva para compreensão da sobrecarga informacional: uma revisão de literatura. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 22, n. 00, p. e024027, 2024. DOI: 10.20396/rdbci.v22i00.8677359.

SIJBOM, R. B. L.; EMANUEL, E. S.; KOEN, J.; BAAS, M.; DE SCHUTTER, L. Daily knowledge sharing at work: the role of daily knowledge sharing expectations, learning goal orientation and task interdependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 34, n. 2, p. 298–314, 2025. DOI: 10.1080/1359432X.2025.2458343.

SILVA, F. F.; ODELIUS, C. C. Adaptation and validation of the Organizational Learning Mechanism Scale (OLMS). *Gestão & Produção*, v. 26, n. 3, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300217. Acesso em: 20 dez. 2019.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; TATTO, L. Ciclos de gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 52, p. 95–108, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p95>. Acesso em: 4 jan. 2023.

SIMSEK, E. Tactics, dimensions, outcomes, context, and stages of organizational socialization. *Global Journal of Sociology: Current Issues*, v. 14, n. 1, p. 67–84, 2024. DOI: 10.18844/gjs.v14i1.9392.

SOBRAL, F.; FURTADO, L.; ISLAM, G. 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: [10.1093/jopart/mux007](https://doi.org/10.1093/jopart/mux007).

SORDI, J. O. R.; PERES, F. M.; MENDES, C. A. A influência da confiança e da identificação na intenção de compartilhar conhecimento. *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 3, p. 480–496, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/840/84062915002/html/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 8, n. 1, p. 44–66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32456>. Acesso em: 28 mar. 2023.

SOUSA, N. M.; COSTA, C. J.; APARICIO, M. Ba: um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, n. 22, 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n22/n22a02.pdf>. Acesso em: 14 set. 2024.

SOUSA, G. S.; SOUZA, R. C. G. Compartilhamento do conhecimento em comunidades de prática: um estudo no setor público. *Em Questão*, v. 25, n. 2, p. 293–320, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/82957/0>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SOUSA, Y. S. O.; GONDIM, S. M. G.; CARIAS, I. A.; BATISTA, J. S.; MACHADO, K. C. M. O uso do software IRaMuTeQ® na análise de dados de entrevistas. *Pesquisa em Práticas Psicossociais*, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082020000200015. Acesso em: 19 set. 2025.

STEIL, A. V. *Diferenças e similaridades entre revisão sistemática, revisão de escopo, revisão integrativa e revisão narrativa*. [Material de apoio de aula online]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Tradução de L. E. T. F. Filho. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKO, K. V.; KAMEO, S. Y. *Metodologia da pesquisa científica: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa*. Amplla Editora, 2023. ISBN 978-65-5381-111-9. DOI: 10.51859/amplla.mpc119.1123-0.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TANGARAJA, G.; RASDI, R. M.; ISMAIL, M.; SAMAH, B. A. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 1, p. 121–140, 2015. DOI: 10.1108/JKM-11-2014-0449/full/html.

TEIXEIRA, E.; BECKER, J. A. L. A análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos. In: GÜNTHER, H. (Org.). *Como elaborar um trabalho científico na área de ciências humanas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. p. 25–54.

TEIXEIRA, W. G.; FROGERI, R. F.; PIURCOSKY, F. P. Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (CISCEA). *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 3, p. 604–630, jul./set. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.enap.gov.br/handle/1/5532>. Acesso em: 14 abr. 2024.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, A. S.; SOUZA, D. L. Do exercício à efetivação: analisando a socialização organizacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n. 2, p. 80–92, 2016. DOI: 10.12712/rpca.v10i2.11259.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para compartilhamento do conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 13 ago. 2024.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. *Ciência da Informação*, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050>. Acesso em: 18 ago. 2024.

VALENTIM, M. L. P. *Gestão da informação e do conhecimento*. Brasília: CAPES/UAB; Rio de Janeiro: UFRJ, 2018. Disponível em: <https://valentim.pro.br/livros-publicados/>. Acesso em: 10 out. 2023.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Ciência da Informação*, v. 4, n. 3, p. 1–21, 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/download/7501>. Acesso em: 18 ago. 2024.

VAN KLEEF, D.; 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, n. 1, p. 81–96, 2019. DOI: 10.1111/padm.12375.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 209–264, 1979.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILLARIM, A.; SILVA, B.; FREIRE, C. O compartilhamento de conhecimento no setor público: uma análise de variáveis influenciadoras. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 3, p. 345–366, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6403>. Acesso em: 17 fev. 2024.

VILLARIM, K. P. A.; SILVA, S. S.; FREIRE, P. de S. O que influencia o compartilhamento do conhecimento no setor público? Uma revisão sistemática. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 1, p. 264–286, 2023. DOI:

10.21874/rsp.v74i1.6403. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6403>. Acesso em: 25 nov. 2025.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAHYUDI, T.; NURAFAN, M. S.; ROZIQIFATH, Z. F. M.; SURJANTI, J.; WARDOYO, D. T. W.; HAQ, A. S. Organizational culture on knowledge sharing: literature review. *Journal of Psychology and Culture Behavior in SDGs*, v. 1, p. –, 2025. DOI: <https://doi.org/10.63230/jopacbis.1.1.50>

WAIZENEGGER, L.; MCKENNA, B.; CAI, W.; BENDZ, T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, v. 29, n. 4, p. 429–442, 2020. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 20, n. 2, p. 115–131, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>.

WANG, Y.; FAN, Z. The impact of communities of practice on professional development among Chinese teachers: a mixed-methods longitudinal study. *SAGE Open*, v. 15, n. 3, p. 1–22, 2025. DOI: 10.1177/21582440251359824.

WANG, B. et al. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. DOI: 10.1111/apps.12290.

WANG, T. Exploring public service value through organizational socialization: focusing on human resource management and full-range leadership. *Korean Public Management Review* (한국공공관리학보), v. 33, n. 1, p. 105-127, 2019. DOI: 10.24210/kapm.2019.33.1.005.

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, n. 4, p. 447–462, 2014. DOI: 10.1111/1467-8500.12079

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. 2 v.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, É. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 1, p. 141–154,

2016. Disponível em: <https://periodicos.bbn.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/23090>. Acesso em 12 set. 2025.

WIKSTRÖM, Ewa; ARMAN, Rebecka; DELLVE, Lotta; GILLBERG, Nanna. Mentoring programmes: building capacity for learning and retaining workers in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, v. 35, n. 8, p. 732–751, 2023. DOI: 10.1108/JWL-01-2023-0003.

YEBOAH, A. Knowledge sharing in organization: a systematic review. *Cogent Business & Management*, v. 10, 2023. Art. 2195027. DOI: 10.1080/23311975.2023.2195027.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

ZHANG, T. A review of organizational socialization of new employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (Proceedings of 4th International Conference on Social Sciences and Economic Development – ICSSSED 2019), v. 314, p. 504–509, 2019. DOI: 10.2991/icssed-19.2019.96.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Informações Administrativas:

Item 1ª (Título):

Protocolo de Revisão de Escopo para mapear a temática da socialização organizacional em instituições públicas e identificar como o conhecimento é compartilhado entre os servidores recém-ingressos nesta etapa.

Item 1b (Atualização):

O protocolo proposto não se refere a nenhuma atualização de protocolos previamente estabelecidos.

Item 2 (Registro):

Este protocolo não foi registrado.

Item 3 (Autores):

Fernanda Crocetta Schraiber e Ana Maria Benciveni Franzoni

Item 3a (Contato da autora):

E-mail: fernanda.schraiber@ifpr.edu.br e afranzoni@gmail.com

Item 3b (Contribuições):

Este protocolo foi desenvolvido integralmente pela autora Fernanda Crocetta Schraiber como parte das atividades da disciplina de Métodos e Técnicas de Revisão de Literatura. A revisão do protocolo foi realizada pela orientadora, professora doutora Ana Maria Benciveni Franzoni.

Item 4 (Alterações):

O protocolo não envolve alterações em protocolos previamente finalizados e/ou publicados.

Item 5 (Apoio):

Item 5a (Fontes):

Instituto Federal do Paraná (IFPR), que possibilitou à autora um afastamento parcial das atividades laborais para dedicar-se ao doutorado e, posteriormente, o afastamento integral para a realização da pesquisa.

Item 5b (Financiador):

Instituto Federal do Paraná (IFPR)

Item 5c (Papel do financiador):

O IFPR mantém o pagamento integral da remuneração da autora mesmo com

os afastamentos citados.

INTRODUÇÃO

Item 6 (Justificativa):

Ao ingressar em uma nova organização ou ao ser designado para uma nova função, o indivíduo precisa ser integrado à cultura da instituição para se orientar no desempenho de suas atividades. Este processo envolve a familiarização com os valores, crenças, normas e propósitos da organização. Este fenômeno é denominado Socialização Organizacional (Oliveira e Loureiro, 2018) e é considerado um processo contínuo, que pode se iniciar antes mesmo do ingresso do colaborador e que se mantém sempre que houver modificações em sua função (Tomazzoni et al., 2016).

Segundo Borges e Albuquerque (2014), após uma revisão da literatura sobre Socialização Organizacional, é possível identificar a evolução dessa temática em quatro abordagens distintas, mas complementares: táticas organizacionais, desenvolvimentista, conteúdos e informações, e tendências integradoras.

A abordagem das táticas organizacionais refere-se às estratégias aplicadas pelas organizações para facilitar o processo de socialização. A abordagem desenvolvimentista foca nas fases sequenciais desse processo de integração. A abordagem dos conteúdos e da informação trata dos processos cognitivos que são essenciais para a aprendizagem dos indivíduos, proporcionando o entendimento sobre a organização, seus processos e sobre o papel a ser desempenhado. A abordagem das tendências integradoras, por sua vez, une os enfoques anteriores com ênfase no contexto de Socialização Organizacional (Borges et al., 2010; Andrade et al., 2012).

Múltiplas definições de Socialização Organizacional estão vinculadas ao conceito de aprendizagem (Tomazzoni et al., 2016). Para Correia e Montezano (2019, p. 106), a Socialização Organizacional pode ser definida como "o processo de aprendizagem das competências necessárias e adaptação do servidor ao novo ambiente de trabalho, com vistas à execução das atribuições do cargo". Entretanto, a aprendizagem é um conceito mais amplo, visto que "enquanto toda socialização supõe a intervenção de certos mecanismos de aprendizagem, nem toda aprendizagem se concentra exclusivamente no sujeito individual" (Oliveira e Loureiro, 2018, p. 377).

Em termos práticos, ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento, incluindo programas de treinamento, visitas a diferentes departamentos e mentorias, são amplamente empregadas no contexto da Socialização Organizacional. A adoção

dessas práticas por parte dos gestores organizacionais possui uma relevância estratégica, uma vez que facilita o Compartilhamento do Conhecimento organizacional, favorecendo a integração e a promoção da socialização no ambiente de trabalho (Silva e Odelius, 2019).

Item 7 (Objetivos):

O principal objetivo desta revisão de escopo foi mapear a temática da Socialização Organizacional em instituições públicas. Para isso, utilizou-se o acrônimo PCC, e a pesquisa partiu da seguinte questão de investigação: **Como as instituições públicas realizam a Socialização Organizacional de servidores públicos recém-ingressos?**

- P- Servidores recém ingressos em organizações públicas
- C- Socialização Organizacional e Administração Pública
- C- Socialização Organizacional em organizações públicas

MÉTODOS

Item 8 (Critérios de elegibilidade):

Foram incluídos nesta revisão todos os artigos completos que abordavam o processo de Socialização Organizacional de servidores públicos no momento do ingresso na instituição. Também foram considerados elegíveis os artigos que tratavam da relação entre Socialização Organizacional e gestão do conhecimento, conforme a estratégia de busca definida. Os artigos incluídos cobrem o período de janeiro de 2012 a dezembro de 2022. Não houve restrição quanto à língua dos documentos pesquisados.

Foram excluídos os artigos que abordavam a socialização de estudantes em espaços públicos, professores no exercício da docência ou a socialização de imigrantes ao chegarem a um novo país. Além disso, foram desconsiderados artigos de literatura cinzenta e documentos publicados antes de 2011.

Item 9 (Fontes de Informação):

Foram utilizadas as seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science e Dimensions. As buscas foram realizadas todas no mesmo dia no mês de janeiro de 2023, com a utilização das estratégias definidas.

Item 10 (Estratégia de Busca):

Na base de dados **Scopus**, foi empregada a estratégia de busca booleana com os 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**, foram utilizados os mesmos descritores, com a opção de resultados em "Title and abstract", sendo realizada a busca tanto em língua portuguesa quanto em 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:

(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")

Item 11 (Registros do Estudo)

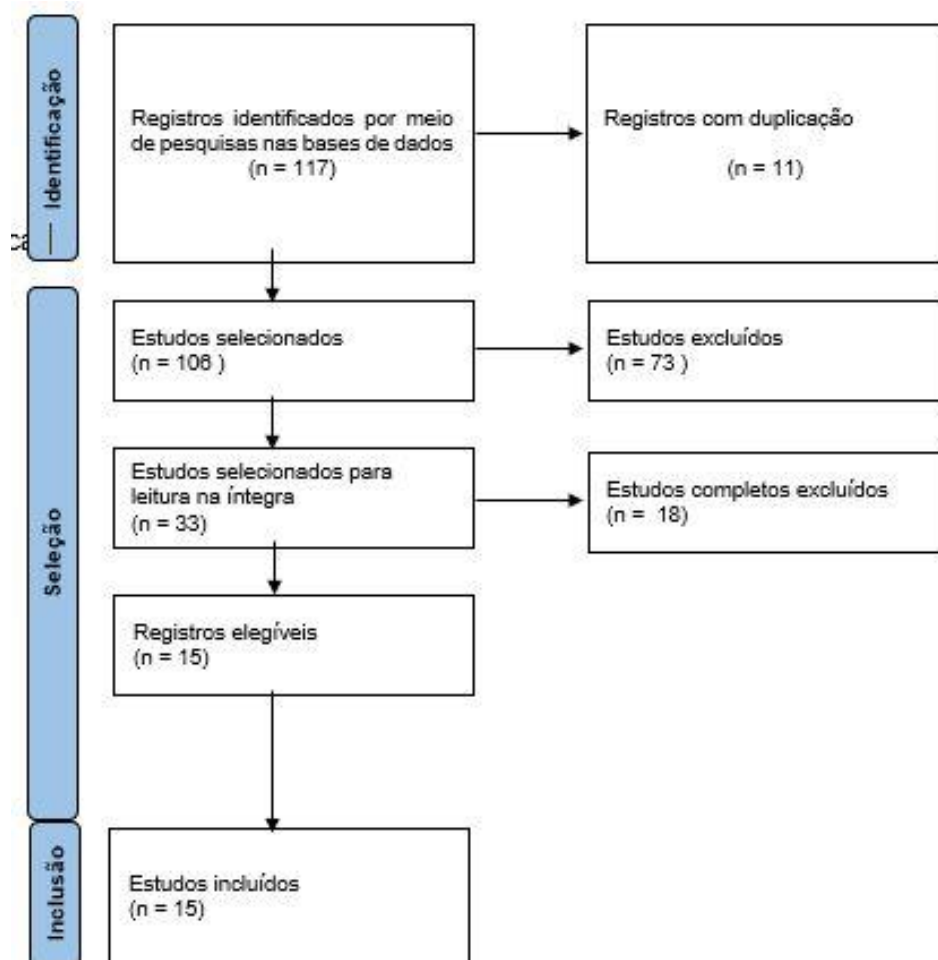
Item 11a (Gestão dos dados):

Os resultados encontrados em cada base de dados foram exportados para o *software* Mendeley, a fim de auxiliar no gerenciamento das referências bibliográficas, incluindo a eliminação de resultados duplicados. Em seguida, os dados foram transferidos para a plataforma Rayyan para o processo de seleção dos estudos.

Item 11b (Processo de seleção):

O processo de seleção dos estudos foi realizado por dois revisores independentes. Após a exportação dos resultados de cada base para o software Mendeley, os arquivos foram transferidos para a plataforma Rayyan, permitindo que ambos os autores selecionassem os estudos de acordo com os critérios de elegibilidade, mantendo assim o grau de confiabilidade, repetibilidade e transparência da pesquisa. Os primeiros seis estudos foram revisados de forma conjunta, com o intuito de calibrar o processo estabelecido. Eventuais desacordos durante a triagem e seleção foram registrados e discutidos até alcançar consenso entre os revisores. Os resultados de todo o processo, desde a triagem até a seleção final dos estudos, foram representados por meio de um diagrama de fluxo PRISMA, conforme ilustrado na Figura 1.

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



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

Item 11c (Processo de coleta de dados):

A extração de dados dos estudos foi realizada em duplicata, utilizando um formulário padronizado que incluía informações como: autores, ano de publicação, periódico, título, objetivo do estudo, população investigada, método utilizado, relação com a gestão do conhecimento identificada nos achados, resultados e conclusões relevantes do estudo, e quaisquer outras informações adicionais pertinentes à pesquisa.

Item 12 (Itens de dados):

Os itens de dados considerados para a extração foram: autores, ano de publicação, periódico, título, objetivo do estudo, população investigada, método utilizado, relação com o compartilhamento de informações e conhecimento encontrada nos estudos de Socialização Organizacional, resultados e conclusões relevantes do estudo, e informações adicionais pertinentes à pesquisa.

Esta revisão utilizou o acrônimo PCC, ou seja, além da população e dos conceitos analisados, também foram considerados o contexto em que esses dados estavam inseridos.

Item 13 (Desfecho e priorização):

Desfecho primário: Observou-se que os estudos sobre Socialização Organizacional abordam, em sua maioria, cinco subáreas: definições da Socialização Organizacional, benefícios da Socialização, aprendizagem organizacional, desafios da Socialização e estratégias de Socialização.

Desfecho secundário: Verificou-se que as estratégias de Socialização Organizacional frequentemente incluem práticas e ferramentas de Compartilhamento do Conhecimento, como treinamentos, tutoriais, capacitações, entre outras.

Item 14 (Risco de viés nos estudos individuais):

Viés de seleção: Não foram encontrados estudos que relacionassem diretamente a Socialização Organizacional de servidores recém-ingressos em instituições públicas com o Compartilhamento do Conhecimento. No entanto, durante a análise, observou-se uma intersecção significativa entre essas temáticas no contexto dos estudos selecionados.

Item 15 (Dados)

Um total de 117 registros foram identificados nas bases de dados com os acrônimos pesquisados. Destes, 11 registros foram excluídos devido à duplicidade. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, 33 artigos foram selecionados para a leitura integral. Desses, 15 foram considerados elegíveis e incluídos nesta revisão, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 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	2019	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: resourse 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, Taekyu	2019	Korean Public Management Review

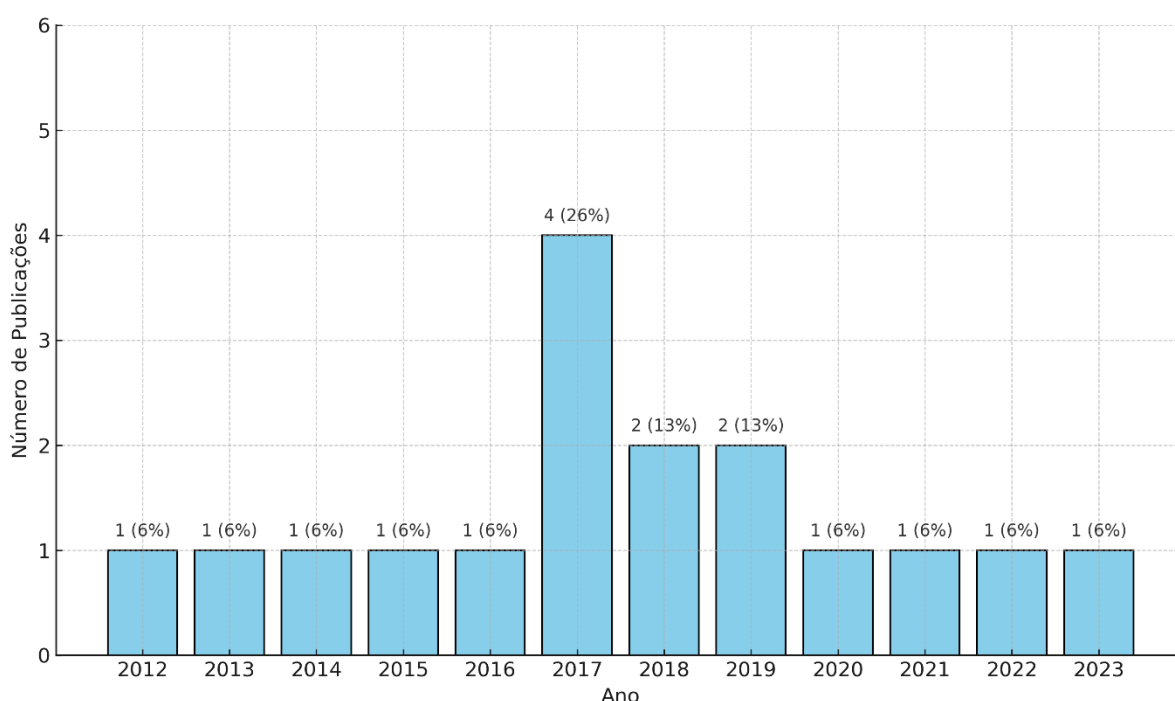
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Dos 15 artigos incluídos na revisão, 5 estão escritos em língua portuguesa e foram publicados em periódicos brasileiros. Carvalho, Borges e Vikan (2012) destacam que, na literatura internacional, as discussões sobre o processo de Socialização Organizacional já são abordadas há mais tempo e, portanto, estão mais desenvolvidas. No entanto, observam que ainda são poucos os trabalhos encontrados nas publicações nacionais.

Observa-se um pico de publicações em 2017, com 27% do total analisado, seguido por 2018 e 2019, ambos com 13%, conforme ilustrado na Figura 1. A partir de 2020, nota-se uma leve dispersão nos dados, com menor concentração anual. Isso

pode estar relacionado a fatores externos, como mudanças de gestão institucional, políticas de incentivo à pesquisa ou mesmo os impactos da pandemia da COVID-19. A distribuição indica uma atenção crescente ao tema até meados de 2019, com tendência à estabilidade nos anos posteriores. Tomazzoni et al. (2016) enfatizam a relevância deste assunto, pois a compreensão do processo de socialização nas organizações contribui significativamente para o modelo de administração pública moderna.

Figura 1 – Distribuição de Publicações por Ano (2012-2023)



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A maioria dos estudos analisados adota uma abordagem quantitativa, com destaque para a utilização de questionários, a exemplo do ISO (Inventário de Socialização Organizacional). Dos 15 artigos selecionados, 8 seguem essa abordagem, o que corresponde a 53,33% do total. A abordagem qualitativa foi identificada em 4 estudos, enquanto outros 3 adotaram uma metodologia mista.

A análise das palavras-chave dos artigos revela que o tema da Socialização Organizacional se articula com diferentes campos conceituais, evidenciando interações com termos como servidores públicos, gestão de pessoas, contexto

cultural, comportamento, motivação, educação e transferência de conhecimento. Observa-se que 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 a centralidade da temática da Socialização Organizacional no contexto do serviço público, evidenciando a relevância de aspectos culturais, motivacionais e estruturais nas discussões sobre a inserção e adaptação de servidores em ambientes institucionais.

15a (Síntese)

Esta pesquisa teve como objetivo mapear a temática da Socialização Organizacional em instituições públicas, com foco no compartilhamento de conhecimento entre servidores recém-ingressos durante essa etapa. Para tanto, adotou-se uma revisão de escopo, fundamentada no protocolo PRISMA.

Foi possível identificar que a Socialização Organizacional está geralmente vinculada a cinco subáreas principais: definições de Socialização Organizacional, benefícios desse processo, aprendizagem organizacional, desafios enfrentados durante a socialização e estratégias utilizadas nesse contexto.

Embora haja uma quantidade significativa de estudos sobre Socialização Organizacional em periódicos internacionais, no Brasil a produção acadêmica nessa área ainda é incipiente e recente, especialmente no contexto da administração pública. Para contribuir com o avanço das pesquisas nesse campo, sugere-se que novos estudos investiguem a relação entre a Socialização Organizacional e aspectos como a rotatividade de servidores, o compartilhamento de conhecimento e o comprometimento organizacional.

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM AS PRÓ-REITORIAS OU DIRETORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

DADOS PARA CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA:

- 1- Qual sua idade?
- 2- Qual sua formação acadêmica?
- 3- Há quanto tempo você trabalha nesta instituição?

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

- 1- Qual a importância e motivação de compartilhar conhecimento com os servidores recém-ingressos, na sua visão?
- 2- Em relação ao conteúdo compartilhado com os servidores recém-ingressos, como esse processo é conduzido dentro da instituição? Quais estratégias são adotadas para facilitar esse compartilhamento?
- 3- Existe algum tipo de mentor ou responsável pela orientação dos servidores recém-ingressos? Como se dá essa interação e troca de conhecimentos durante o período inicial de trabalho?
- 4- Na sua opinião, o que pode dificultar o entendimento do conhecimento compartilhado durante o processo de integração dos servidores na instituição?
- 5- Qual é o ambiente predominante para o compartilhamento de informações e conhecimento com os servidores recém-ingressos na instituição: o ambiente físico ou o virtual?
- 6- Qual, na sua opinião, seria o ambiente ideal para o compartilhamento do conhecimento? Por quê?
- 7- Como os valores e objetivos da instituição são compartilhados com os servidores recém-ingressos?

- 8- De que maneira as regras formais e informais (como deveres e direitos) são compartilhadas com os servidores recém-ingressos?
- 9- A instituição utiliza uma linguagem específica, como jargões, siglas ou abreviaturas? Se sim, como isso é informado aos servidores no momento do ingresso?
- 10-A história e a cultura da instituição são compartilhadas com os servidores recém-ingressos? Se sim, de que maneira esse compartilhamento é realizado?
- 11-Na sua opinião, quais são as informações e/ou conhecimentos mais importantes que um servidor recém-ingresso deve receber ao ingressar na instituição? Você recebeu essas informações durante o seu ingresso? Como foi essa experiência?
- 12-Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

APÊNDICE C

CHECKLIST DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Servidores Recém-Ingressos nas Instituições Federais de Ensino

Finalidade do checklist

Apoiar gestores, equipes de gestão de pessoas e chefias imediatas no planejamento, execução e acompanhamento do processo de socialização organizacional, com ênfase no compartilhamento sistemático do conhecimento.

1. DIMENSÃO INSTITUCIONAL (ANTES DO INGRESSO E INÍCIO DO VÍNCULO)

- ☐ Existe material institucional atualizado para novos servidores (guia, manual, e-book ou ambiente virtual)?
- ☐ O material apresenta missão, visão, valores e estrutura organizacional do IF?
- ☐ As normas institucionais essenciais (estatuto, regimento, código de ética, PGD, avaliação de desempenho) estão organizadas e acessíveis?
- ☐ Há indicação clara dos canais formais de comunicação institucional?
- ☐ O servidor recebe essas informações antes ou logo no início do exercício?

2. DIMENSÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

- ☐ A unidade de gestão de pessoas realiza ação formal de acolhimento (presencial ou virtual)?
- ☐ São apresentados os principais processos de gestão de pessoas (progressão, capacitação, avaliação, licenças)?
- ☐ Há espaço para esclarecimento de dúvidas e troca de experiências com outros ingressantes?
- ☐ Existe um fluxo padronizado de informações para novos servidores?
- ☐ O servidor é informado sobre oportunidades de aprendizagem e capacitação institucional?

3. DIMENSÃO DA UNIDADE DE LOTAÇÃO / SETOR

- ☐ O servidor é formalmente apresentado à equipe e às atividades do setor?
- ☐ As rotinas de trabalho estão documentadas e acessíveis?
- ☐ Há explicitação das responsabilidades, expectativas e prioridades do cargo?
- ☐ O servidor tem clareza sobre como o trabalho do setor se conecta aos objetivos

institucionais?

- ☐ Existem momentos planejados para troca de experiências com colegas mais antigos?

4. DIMENSÃO DA CHEFIA IMEDIATA

- ☐ A chefia realiza reunião inicial de alinhamento com o servidor?
- ☐ São discutidas expectativas mútuas (entregas, autonomia, comunicação)?
- ☐ A chefia incentiva o compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe?
- ☐ Existe acompanhamento sistemático nos primeiros meses?
- ☐ O servidor recebe feedback inicial sobre sua adaptação e aprendizagem?

5. DIMENSÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

- ☐ Há práticas formais ou informais de compartilhamento no setor (reuniões, grupos, mentorias)?
- ☐ O servidor sabe a quem recorrer quando tem dúvidas técnicas ou institucionais?
- ☐ Existem espaços (virtuais ou presenciais) para socialização de experiências e aprendizados?
- ☐ O conhecimento dos servidores mais experientes é valorizado e compartilhado?
- ☐ O servidor recém-ingresso é incentivado a compartilhar seus conhecimentos prévios?

6. DIMENSÃO DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA SOCIALIZAÇÃO

- ☐ Existe algum instrumento para avaliar a adaptação do servidor recém-ingresso?
- ☐ São coletadas percepções sobre dificuldades enfrentadas no processo de socialização?
- ☐ As informações coletadas são usadas para melhorar as práticas institucionais?
- ☐ Há articulação entre gestão de pessoas, chefias e instâncias institucionais?
- ☐ O processo de socialização é visto como contínuo, e não apenas inicial?