



## O IMPACTO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

**Fernanda Crocetta Schraiber**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Servidora pública do Instituto Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: [fernanda.schraiber@ifpr.edu.br](mailto:fernanda.schraiber@ifpr.edu.br)

**Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia**

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.  
Professor da Universidade Estadual de Maringá, Brasil.

E-mail: [arthurbacellar@yahoo.com.br](mailto:arthurbacellar@yahoo.com.br)

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto que o compartilhamento do conhecimento entre a seção de gestão de pessoas e diretorias de um Campus e entre esses agentes e servidores recém-ingressos gera na socialização organizacional de uma Instituição Federal de Ensino. Trata-se de um estudo de caso, em que foram entrevistados 4 gestores e 21 servidores recém-ingressos. Para a análise de dados, fez-se uso da análise de conteúdo de Bardin (2011) com auxílio do software IRaMuTeQ. Os resultados apontaram que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores é motivado habitualmente por demandas específicas; já com os servidores recém-ingressos, esse processo tem a finalidade de facilitar a adaptação ao órgão. A ausência de um roteiro de ambientação e a não padronização das rotinas de socialização organizacional têm causado situações díspares nesses procedimentos. O clima organizacional também foi apontado como inibidor à integração, adaptação e compartilhamento do conhecimento no Campus analisado.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Adaptação. Servidor público. IFE. Ambientação.

### **THE IMPACT OF KNOWLEDGE SHARING ON ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: ANALYSIS IN A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION**

#### **Abstract**

*This research aimed to analyze the impact that the sharing of knowledge between the people management section and the directors of a Campus and between these agents and newcomers generates in the organizational socialization of a Federal Education Institution. This is a case study, in which 4 managers and 21 newly joined civil servants were interviewed. For data analysis, content analysis by Bardin (2011) was used with the help of the IRaMuTeQ software. The results showed that knowledge sharing among managers is usually motivated by specific demands; with newly-employed civil servants, this process is intended to facilitate adaptation to the agency. The absence of a setting script and the non-standardization of organizational socialization routines have caused different situations in these procedures. The organizational climate was also identified as an inhibitor to the integration, adaptation and knowledge sharing in the analyzed Campus.*

**Keywords:** Knowledge Management. Adaptation. Public server. FEI. Ambiance.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas estão continuamente pressionadas pela sociedade, por órgãos de controle e pelo próprio governo por melhorias, agilidade e transparência no serviço. O desafio atual é repensar essas organizações com foco na sociedade do conhecimento, em que gerir o conhecimento organizacional deve ser o centro das estratégias para um serviço que atenda à essas exigências. Para tanto, uma Gestão do Conhecimento torna-se essencial, pois o conhecimento é o ativo mais valioso que uma organização pode ter (SCARABELLI; SARTORI; MENEGASSI, 2019). Bukowitz e Williams (2002, p. 17) explicam a Gestão do Conhecimento como um “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Já Figueiredo (2005) acredita que a Gestão do Conhecimento compreende um estilo de gestão e liderança alicerçado no saber, na aprendizagem, no capital humano e em como conduzir da melhor forma o conhecimento que circula na organização.

De acordo com Cong e Pandya (2003), a essência da Gestão do Conhecimento está em deliberar sobre o que, como e com quem o conhecimento organizacional deve ser compartilhado. Para os autores, a Gestão do Conhecimento só gera valor quando o conhecimento compartilhado entre as pessoas na organização é usado e reutilizado.

Nesse sentido, o processo de compartilhar o conhecimento é visto como um dos mais importantes no ciclo da Gestão do Conhecimento, contudo, para que seja possível sua prática, é necessário que se estabeleça meios mais eficazes para incentivar esse processo como um recurso que agrega, de fato, valor à organização (DOROW, 2017).

As Instituições Federais de Ensino (IFE) apresentam características ainda mais desafiadoras para uma Gestão e compartilhamento do Conhecimento, pois possuem atributos conflitantes ao serem altamente apoiadas no modelo burocrático, com rotinas estabelecidas, porém, ao mesmo tempo, são locais de inovação e criação de conhecimento. São instituições executoras de múltiplas tarefas, mesclam ambientes administrativos altamente burocráticos com ambientes de ensino, pesquisa e extensão (NERY; FILHO, 2015). Todavia, o compartilhamento do conhecimento nessas organizações pode melhorar a qualidade dos serviços ofertados e aumentar a produtividade dos servidores, bem como a capacidade de inovação dessas instituições (TANGARAJA et al., 2015).

Para tanto, as organizações precisam propiciar estrutura útil e um clima organizacional favorável ao processo de interação social (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010). Contudo, o compartilhamento do conhecimento é um processo complexo que compreende a identificação e disponibilização de procedimentos, ferramentas e tecnologias para este fim, mas que também depende de fatores estruturais, motivacionais, humanos e de uma cultura favorável (WILBERT et al., 2014). Esses fatores, por sua vez, dependerão de uma efetiva socialização organizacional, na qual o novo colaborador passará a ter conhecimento acerca da cultura organizacional e, assim, poderá trabalhar alinhado a ela (GENARI; C. IBRAHIM; G. IBRAHIM, 2017).

Carvalho-Freitas et al. (2010, p. 265) definem a socialização organizacional como um “processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional”. A ausência de informações e conhecimentos essenciais no ingresso de um colaborador a uma instituição pode acarretar dificuldades de adaptação com a organização e com os colegas e comprometer até mesmo o desempenho das atribuições confiadas (PACHECO, 2015). Uma cultura favorável ao compartilhamento de diferentes tipos de conhecimentos que o colaborador necessita, bem como uma política de integração que acolha esses novos integrantes valorizando suas ideias e experiências, propicia um ambiente favorável à adaptação e a socialização organizacional (CORREIA; MONTEZANO, 2019).

Desta forma, uma cultura que estimule o compartilhamento do conhecimento nas IFEs é indispensável, assim como é necessário que esses conhecimentos sejam compartilhados com os servidores e, principalmente, com os recém-ingressos, para que possam assimilar as informações, conhecimentos e habilidades necessárias para sua função na instituição. Os gestores têm papel fundamental nesse processo, com uma atuação que auxilie a organização a descobrir as práticas e artifícios adequados ao contexto, identificando ainda dificuldades e oportunidades que integram esse cenário (AMARAL, 2016).

Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto que o compartilhamento do conhecimento entre a seção de gestão de pessoas e diretorias de um Campus e entre esses agentes e servidores recém-ingressos gera na socialização organizacional de uma Instituição Federal de Ensino, evidenciando de que forma esse processo ocorre atualmente no Campus analisado e a percepção dos servidores sobre este momento.

Embora pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento existam há pelo menos 30 anos no Brasil, trabalhos que explorem o compartilhamento do conhecimento e sua relação com a socialização organizacional não foram encontrados nas publicações brasileiras. Neste sentido, esta pesquisa explora um tema atual, relevante para as organizações e que possui uma lacuna na literatura, principalmente na literatura brasileira, que é o impacto que o compartilhamento do conhecimento pode ter na socialização organizacional.

Para alcançar o objetivo apresentado, além desta introdução, este artigo contém mais quatro seções: a segunda seção traz a fundamentação teórica; a terceira seção apresenta a metodologia; a quarta seção traz resultados e a análise dos resultados; por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Essa seção apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa. Para tal, está estruturada em duas seções: a primeira, que discute sobre compartilhamento do conhecimento; a segunda, que aborda os conceitos sobre socialização organizacional.

### **2.1 Compartilhamento do conhecimento**

Tonet e Paz (2006, p. 76) conceituam o compartilhamento do conhecimento como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”. Espera-se com este processo que o destinatário e o receptor assimilem o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor. Assim, o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, além de resultar em aprendizagem individual, tende a contribuir para a aprendizagem da organização como um todo. Por esse motivo, o compartilhamento do conhecimento, quando bem-sucedido, auxilia na obtenção de vantagem competitiva e operações sustentáveis nas organizações (WU; LEE, 2020).

O compartilhamento do conhecimento nas organizações desempenha um papel fundamental ao auxiliar na transferência de ideias ou soluções de problemas por meio da interação entre os indivíduos. Além disso, é por meio desse processo que ocorre o fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010).

Pesquisas demonstram que o maior volume de compartilhamento do conhecimento se dá informalmente nas organizações por meio de relacionamentos e aprendizagem. É por isso que para esta troca aconteça deve haver uma relação de confiança entre os envolvidos (CONG; PANDYA, 2003; ALCARÁ et al., 2009). “Na ausência da confiança, as práticas formais para o compartilhamento do conhecimento tornam-se insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem seu conhecimento” (ALCARÁ et al., 2009, p. 174). São as oportunidades informais que ajudarão neste processo. Além disso, existem fatores tanto positivos quanto

negativos que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento. Sordi et al. (2017) citam 3 conjuntos de fatores cruciais nesse processo e que estão relacionados necessariamente às pessoas, o que as motivam e às características pessoais; à organização, sua cultura, estratégias e estrutura de trabalho; e às redes e ferramentas tecnológicas que apoiam os processos de compartilhamento e oferecem oportunidades para que eles ocorram.

Outro fator condicionante para o compartilhamento do conhecimento é o ambiente. Só será possível o compartilhamento do conhecimento com condições ambientais propícias para que isto ocorra (VALENTIM, 2018). Nonaka, Toyama e Konno (2000) denominam este espaço de “Ba” e explicam que o termo remete ao espaço compartilhado para as relações que ocorrem em espaços físicos, virtuais, mentais ou na combinação desses espaços. Valentim (2018, p. 100) acrescenta que este ambiente pode ser entendido como “um espaço de compartilhamento dinâmico que propicia criatividade, desenvolvimento, crescimento, transformação e cujas interações entre as pessoas são positivas”.

Govender, R. Perumal e S. Perumal (2018) consideram fundamental para a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento a comunicação entre os indivíduos e a integração dos arranjos organizacionais apoiados por uma cultura que conduza ao compartilhamento. O ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, para Sousa, Costa e Aparício (2017), leva em conta quatro dimensões: fatores individuais; favorecimento da cultura organizacional; influência social; e infraestrutura tecnológica.

Dorow (2017) chama a atenção sobre os desafios do processo de compartilhamento do conhecimento pelo fato de depender das pessoas, das interações, de atitudes e de superação de obstáculos para que o compartilhamento do conhecimento aconteça com sucesso. Ao mesmo passo, “uma organização onde as pessoas não compartilham o que sabem, cada um sabe um pouco sobre muitas coisas, a compreensão do todo fica limitada” (DOROW, 2017, p. 73).

Em sumo, promover e incentivar ações e ambientes que estabeleçam e aproximem os relacionamentos entre os membros de uma organização se torna indispensável para uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento (WONS et al., 2018). Lee (2011) observou que quanto melhor é o relacionamento do colaborador de uma organização com o seu colega, supervisor e com a própria instituição, maior a probabilidade desse membro compartilhar voluntariamente seu conhecimento.

## **2.2 Socialização organizacional**

Assim que uma pessoa ingressa para fazer parte de uma organização ou quando é designada para uma nova atribuição, ela precisa ser integrada a cultura organizacional justamente para conhecer seus propósitos e orientar-se quanto ao desempenho da função. Este processo é chamado de socialização organizacional (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018). Para Tomazzoni et al. (2016), a socialização organizacional trata-se de um processo contínuo que pode ter início antes mesmo do ingresso do colaborador à organização e ocorrer sempre que houver qualquer mudança em sua função.

Robbins (2005) explica que a socialização organizacional é um processo que se divide em 3 fases: pré-chegada, encontro e metamorfose. A pré-chegada se refere ao aprendizado adquirido antes do ingresso na organização. Na sequência, na fase do encontro, o novo colaborador tem conhecimento de como realmente é esta organização e o confronto de suas expectativas com a nova realidade. Já na fase da metamorfose, o novo colaborador já se adaptou e fez as mudanças necessárias para se integrar à organização (ROBBINS, 2005).

Muitas definições de socialização organizacional estão relacionadas ao processo de aprendizagem (TOMAZZONI et al., 2016). Correia e Montezano (2019, p. 106) corroboram com esse entendimento e afirmam que a socialização organizacional pode ser considerada “como

processo de aprendizagem das competências necessárias e adaptação do servidor no novo ambiente de trabalho, a fim de executar as atribuições propostas pelo cargo”. Oliveira e Loureiro (2018) consideram a socialização, resumidamente, como um processo de integração, em que o processo de aprendizagem é essencial para desenvolver nos colaboradores a construção e assimilação da cultura da organização.

Os mecanismos de aprendizagem, tais como programas de treinamentos, visitas a departamentos, entre outras iniciativas, são comumente utilizados na socialização organizacional. Para Silva e Odellius (2019), a adoção de mecanismos de aprendizagem pelos gestores de uma organização tem relevância estratégica, pois tende a favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional que, por sua vez, facilita a socialização no ambiente de trabalho. Oliveira e Loureiro (2018) observam que é comum a socialização acabar acontecendo no dia a dia, em que um colaborador, com mais tempo de serviço, orienta o novato no desempenho das funções, prática que na Gestão do Conhecimento é conhecida como mentoring (mentoria ou tutoria).

A fase mais crítica e desafiadora no processo de socialização organizacional é o momento do ingresso do colaborador na organização (ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2019). Robbins (2005) acredita que esta fase seja crucial, pois é neste período que a instituição pode moldar o novo colaborador conforme seus objetivos organizacionais. Mikowaiski e Vieira (2019, p. 1132) atentam-se ao fato de que, ao ingressarem em uma instituição ou em um novo grupo, os colaboradores precisam conhecer os “valores, crenças, normas e práticas deste grupo, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá articularem-se dentro da instituição com os processos que permeiam o fazer coletivo”.

Borges et al. (2010) mencionam que faltam instrumentos técnicos para mensurar o nível de socialização organizacional das pessoas na organização. Os autores afirmam que os estudos nesta área iniciaram na década de 1960 motivados pela necessidade da profissionalização da gestão de pessoas. Porém, formas de mensurar esse processo de socialização são escassos tanto na literatura estrangeira quanto na brasileira. Na literatura estrangeira, Chao et al. (1994) desenvolveram um questionário sobre este processo. Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001) realizaram a tradução deste questionário e o refizeram no Brasil aferindo sua validade. Porém, por conta da especificidade de cada país, ajustes tiveram que ser feitos e outro instrumento foi construído, conhecido como Inventário de Socialização Organizacional (ISO). A pesquisa desenvolvida por Borges et al. (2010) teve como foco instituições públicas e, após a reconstrução do primeiro inventário de 2001, tornou-se referência no setor público e em instituições de pesquisa.

Diante disso, pelo fato de o ISO ser referência entre instituições públicas (BORGES et al., 2010) e pelas peculiaridades deste setor (GENARI; C. IBRAHIM; G. IBRAHIM, 2017; ANDRADE; RAMOS, 2015), optou-se por também utilizar este instrumento adaptado para o contexto desta pesquisa. Ressalta-se que este estudo não tem como objetivo validar a escala proposta por Borges et al. (2010) e utilizada em sua pesquisa, mas, sim, utilizar de questões do inventário pertinentes ao contexto do compartilhamento do conhecimento para um estudo mais amplo e complexo, uma vez que pode haver efeitos positivos do processo de socialização organizacional no compartilhamento do conhecimento organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e de natureza aplicada. Trata-se de um estudo de caso único que foi realizado em um Campus de uma IFE. Quanto à abordagem, fez-se a utilização do método qualitativo, em que, por meio de entrevistas semiestruturadas com os diretores e a chefe da seção de gestão de pessoas do Campus analisado, foi identificada de que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento entre esses agentes e deles com os

servidores recém-ingressos. Nessa etapa, utilizou-se a entrevista semiestruturada com questões adaptadas do roteiro da análise realizada por Dorow (2017). As diretorias e a seção de gestão de pessoas foram escolhidas por, rotineiramente, quando o servidor ingressa, serem os setores e pessoas onde ele tem mais contato e onde o servidor recebe as primeiras informações sobre a instituição e sua vida profissional.

Em um segundo momento e com outro roteiro de entrevista semiestruturada, a população total dos servidores efetivos que ingressaram no Campus da IFE analisada entre janeiro de 2017 a dezembro de 2019 foi entrevistada, totalizando 21 servidores recém-ingressos. Desta forma, por meio das entrevistas com os servidores ingressantes nos últimos 3 anos, conseguiu-se analisar a percepção desses servidores sobre a socialização organizacional. O roteiro utilizado nesta etapa da pesquisa teve como base as questões do Inventário de Socialização Organizacional de Borges et al. (2010).

Para avaliar se o conhecimento compartilhado pela seção de gestão de pessoas e pelas diretorias tem afetado na socialização organizacional dos servidores recém-ingressos utilizou-se das informações, depoimentos e interpretações obtidas por meio da análise das entrevistas realizadas com os gestores e servidores recém-ingressos. A técnica de análise de dados utilizada nessas entrevistas foi a análise de conteúdo de Bardin (2011) e o software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) foi utilizado como forma de auxiliar nesse processo. Sousa et al. (2020) consideram que softwares como o IRaMuTeQ visam a facilitação e ordenamento das informações obtidas na coleta de dados para fins de interpretação. “[...] Estudos que utilizam o IRaMuTeQ na análise de dados de entrevistas e o fazem de modo crítico e reflexivo, podem aumentar o potencial contributivo do conhecimento que produzem ao conferir maior consistência metodológica às observações realizadas” (SOUSA et al., 2020, p. 13). Logo, embora o IRaMuTeQ trabalhe com dados numéricos e estatísticos, toda a interpretação é realizada pelo pesquisador com base nos resultados encontrados, reforçando o caráter qualitativo da pesquisa.

Kami et al. (2016) informam que o IRaMuTeQ possibilita cinco tipos de análises: estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades de grupos; Classificação Hierárquica Descendente (CHD); análise de similitude; e nuvem de palavras. Esta pesquisa utilizou-se da CHD, que permite o agrupamento de palavras conforme testes de qui-quadrado e a recuperação dos segmentos de textos conforme a associação e significância estatística. A figura gerada além de exibir as classes, evidencia a associação entre elas, permitindo a análise do pesquisador.

Quanto à amostra da pesquisa, dos 25 servidores entrevistados, os quais correspondem a 100% da amostra, 68% eram professores e 32% Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Ainda, 56% eram do sexo masculino e 44% sexo feminino. A idade dos entrevistados variou entre 22 e 48 anos, sendo que a média simples de idade dos entrevistados foi de 35,5 anos. Dos servidores recém-ingressos entrevistados, a população total de servidores efetivos ingressantes entre 2017 a 2019 foram entrevistados, sendo que 47,6% ingressaram em 2017, 23,8% em 2018 e 28,6% em 2019. Todos os entrevistados aceitaram participar da pesquisa voluntariamente após autorização da Instituição. Faz-se importante destacar que, como as entrevistas ocorreram durante a pandemia de COVID-19, elas ocorreram de forma remota, respeitando os protocolos de saúde em vigor no município da IFE pesquisada.

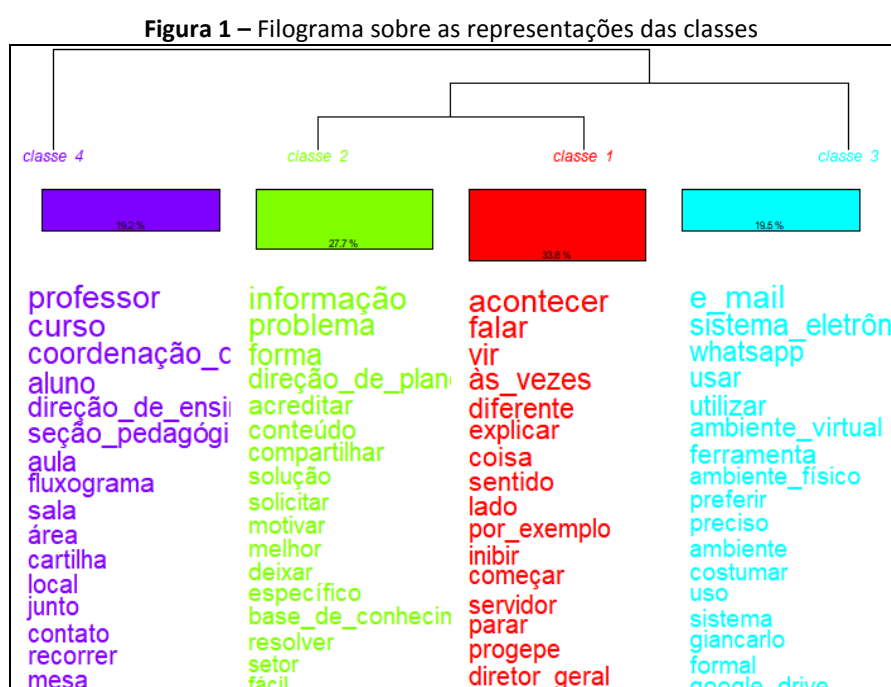
#### **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta o resultado das entrevistas sobre o compartilhamento do conhecimento entre as diretorias e a seção de gestão de pessoas com os servidores recém-

ingressos no Campus, o resultado das entrevistas sobre socialização organizacional com os servidores recém-ingressos e a análise dos resultados.

#### 4.1 Resultado das entrevistas sobre o compartilhamento do conhecimento

O conteúdo das entrevistas que versavam sobre o compartilhamento do conhecimento entre as diretorias e a seção de gestão de pessoas com os servidores recém-ingressos no Campus analisado foi transformado em um corpus textual e foi composto por 4 textos, separados em 429 segmentos de textos (ST), dos quais 339 foram classificados pelo IRaMuTeQ, resultando em um aproveitamento de 79,02%. O conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes: classe 1, com 114 ST (33,63%); classe 2, com 94 ST (27,73%); classe 3, com 66 ST (19,47%); e classe 4, com 65 ST (19,17%). A Figura 1 apresenta as palavras pertencentes a cada classe e as relações entre elas.



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e gerados pelo software IRaMuTeQ

A classe 4 foi denominada como ‘Ambientação no Campus’ e compreendeu 19,2% do total do corpus analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 4,06$  (recém-ingresso) e  $X^2 = 49,62$  (professor). As seguintes palavras se destacam: professor ( $X^2 = 49,62$ ), curso ( $X^2 = 46,65$ ), fluxograma ( $X^2 = 25,75$ ), sala ( $X^2 = 22,84$ ) e cartilha ( $X^2 = 21,39$ ). Nesta classe foram encontrados termos que simbolizam de que forma as diretorias e a seção de gestão de pessoas tentam ambientar o servidor recém-ingresso ao Campus analisado, tal como segue:

[...] normalmente para facilitar o compartilhamento de conhecimento nós marcamos uma reunião junto com a coordenação de ensino e o professor recém-ingresso para um primeiro diálogo de boas-vindas, para fazer uma apresentação dos servidores, das salas, explicar onde que é cada local, depois o local onde aquele professor vai ficar. (Gestor 3).

O diretor de ensino leva na sala, apresenta para os professores, para os servidores do administrativo, leva nas salas, daí tentamos achar uma sala. Normalmente eu vou junto, para tentar achar, colocar num lugar que se sinta mais confortável e é isso de início para o recebimento. Depois normalmente eles vão me procurando durante a semana para saber sobre o Sistema Eletrônico de Informações, saber se o e-mail já está funcionando[...]. (Gestor 1)

A classe 3 foi denominada de “Ambientes para o compartilhamento do conhecimento” e compreendeu 19,5% do total do corpus analisado. Essa classe foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 4,03$  (incluir) e  $X^2 = 74,8$  (e-mail). As seguintes palavras se destacaram: e-mail ( $X^2 = 74,8$ ), Sistema Eletrônico de Informações ( $X^2 = 60,03$ ), WhatsApp ( $X^2 = 50,8$ ), ambiente virtual ( $X^2 = 38,24$ ), ferramenta ( $X^2 = 37,87$ ), ambiente físico ( $X^2 = 24,19$ ), preferir ( $X^2 = 24,08$ ) e compartilhamento do conhecimento ( $X^2 = 14,92$ ). Essa classe demonstrou os ambientes e as ferramentas utilizados pelos gestores entrevistados para compartilhar o conhecimento no Campus, conforme analisado nos trechos:

Eu gosto do WhatsApp porque ele é mais fácil. [...] Mas eu acho que a ferramenta que abrange todo mundo, claro que depende da forma que você configura, eu prefiro ainda o e-mail institucional. (Gestor 2)

No geral, eu sempre gostei do compartilhamento de conhecimento no ambiente físico, pessoal. Eu nunca gostei de e-mail, nunca gostei, apesar de eu utilizar porque não tem como fugir às vezes de uma formalização, como eu disse. (Gestor 3)

A classe 1 foi categorizada como ‘inibidores ao compartilhamento do conhecimento’ e compreendeu 33,63% do total do corpus analisado. A classe foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 3,91$  (Campus) e  $X^2 = 25,34$  (acontecer). As seguintes palavras se destacam: acontecer ( $X^2 = 25,34$ ), explicar ( $X^2 = 14,45$ ), servidor ( $X^2 = 10,56$ ), difícil ( $X^2 = 10,56$ ), chegar ( $X^2 = 6,32$ ), dúvida ( $X^2 = 4,89$ ) e conversar ( $X^2 = 4,88$ ). Esta classe demonstrou os fatores que interferem negativamente no compartilhamento do conhecimento entre os servidores do Campus, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos:

[...] Eu acho que o excesso de burocracia, excesso de resoluções, excesso de portarias, uma documentação institucional imensa atrapalha esse entendimento do que estão te explicando. Às vezes ficamos perdido. (Gestor 3)

Então, durante um tempo, eu ficava sim com receio de ser mal compreendido, parei por um tempo de compartilhar informações, eu preferia eu mesmo fazer, do que compartilhar. (Gestor 2)

A classe 2 foi denominada como ‘motivadores no compartilhamento do conhecimento’ e compreendeu 27,7% do total do corpus analisado. A classe foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 4,42$  (processo) e  $X^2 = 36,73$  (informação). As seguintes palavras se destacaram: informação ( $X^2 = 36,73$ ), problema ( $X^2 = 32,7$ ), acreditar ( $X^2 = 21,21$ ), compartilhar ( $X^2 = 13,58$ ), motivar ( $X^2 = 11,99$ ), resolver ( $X^2 = 10,13$ ), relação ( $X^2 = 8,64$ ) e ambientação ( $X^2 = 5,81$ ). Esta classe demonstrou os fatores que facilitam e motivam os servidores no compartilhamento do conhecimento, tal como comentado pelos entrevistados:



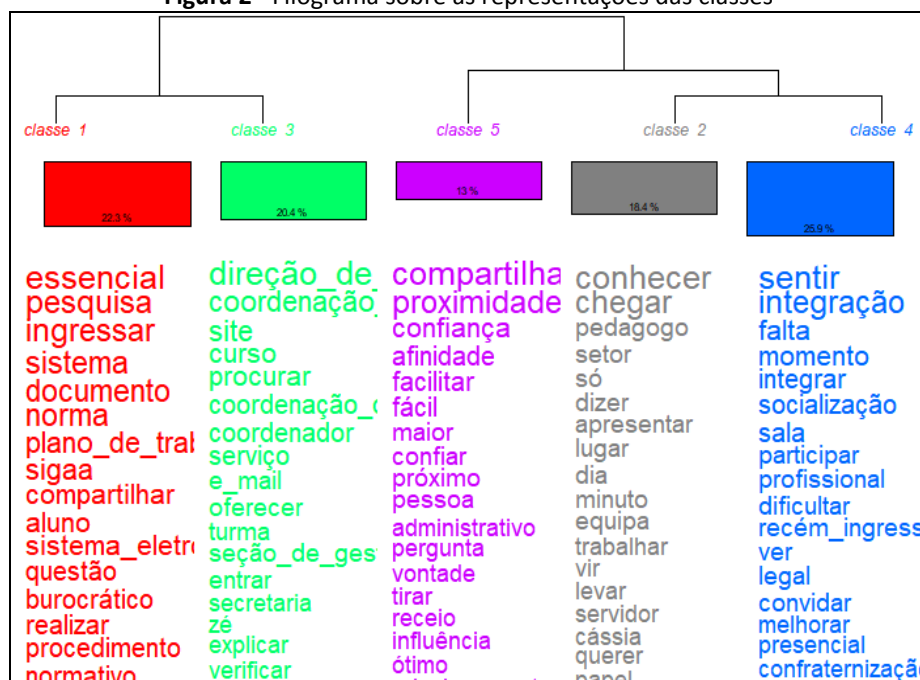
Talvez o que me motiva no compartilhamento de conhecimento com as direções seria o fato de tentar resolver um pouco mais rapidamente os problemas, com um pouco mais de liberdade que a Direção tem de ter essa conversa (com a reitoria), talvez resolver um pouco mais rápido os problemas. (Gestor 1)

Mas basicamente me motiva no compartilhamento de conhecimento com os recém-ingressos, o fato deles se ambientarem o quanto antes, para entenderem as ferramentas de trabalho que têm disponíveis, que facilitam o trabalho deles. E, quanto mais gente estiver informada do nosso trabalho, mais fácil deles buscarem, ampliarem essa informação, essa base de conhecimento. (Gestor 2)

#### 4.2 resultado das entrevistas sobre a socialização organizacional

Com relação ao conteúdo das entrevistas que versavam sobre a socialização organizacional dos servidores recém-ingressos no Campus, o material também foi transformado em um corpus textual e foi composto por 21 textos, separados em 1.403 segmentos de textos (ST), dos quais 1.142 foram classificados pelo IRaMuTeQ, resultando em um aproveitamento de 81,40%. O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: classe 1, com 255 ST (22,33%); classe 2, com 210 ST (18,39%); classe 3, com 233 ST (20,4%); classe 4, com 296 ST (25,92%); classe 5, com 148 ST (12,96%), conforme Figura 2.

Figura 2 - Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e gerados pelo software IRaMuTeQ

A classe 5, categorizada como ‘influenciadores no compartilhamento do conhecimento’, compreendeu 13% do total do corpus analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 3,87$  (contato) e  $X^2 = 200,94$  (compartilhamento de conhecimento). As seguintes palavras se destacaram: compartilhamento de conhecimento ( $X^2 = 200,94$ ), proximidade ( $X^2 = 171,66$ ), confiança ( $X^2 = 108,99$ ), vontade ( $X^2 = 39,68$ ), receio ( $X^2 = 33,73$ ), liberdade ( $X^2 = 26,96$ ), resistência ( $X^2 = 20,01$ ), face a face ( $X^2 = 13,7$ ), intimidade

( $X^2 = 7,69$ ) e servidor ( $X^2 = 6,15$ ). Esta classe demonstrou os fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento entre os servidores do Campus, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos de entrevista:

Com certeza é mais fácil o compartilhamento de conhecimento com quem eu tenho mais proximidade e confiança porque eu acho que nem todos os servidores gostam de compartilhar o seu conhecimento. (Entrevistado 12)

[...] e com esses servidores que tenho uma relação maior de proximidade, de confiança, eu acho que é mais fácil o compartilhamento de conhecimento porque temos mais intimidade de chegar e conversar, expor alguma ideia, sem ter receio do que a pessoa vai pensar sobre aquela ideia, sem ter receio se a pessoa às vezes não vai querer trabalhar com aquilo, ficamos mais à vontade. (Entrevistado 13)

A classe 4, denominada 'integração dos servidores', compreendeu 25,9% do total do *corpus* analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 3,91$  (trabalho) e  $X^2 = 70,89$  (sentir). As seguintes palavras se destacaram: sentir ( $X^2 = 70,89$ ), integração ( $X^2 = 61,86$ ), socialização ( $X^2 = 31,74$ ), recém-ingresso ( $X^2 = 23,57$ ), confraternização ( $X^2 = 20,13$ ), atividade ( $X^2 = 18,88$ ), informal ( $X^2 = 17,24$ ), sala dos professores ( $X^2 = 16,19$ ), divisão ( $X^2 = 13,11$ ) e junto ( $X^2 = 8,43$ ). Esta classe retratou a percepção dos servidores recém-ingressos sobre a integração e socialização organizacional no Campus, tal como comentado pelos entrevistados:

[...] porque às vezes sinto uma desunião justamente pelo fato das salas dos professores serem divididas. Eu acredito que se tivesse a possibilidade de juntar os professores, fazer algumas atividades de reunião, de compartilhamento de conhecimento, até de conversar mesmo coisas que não sejam necessariamente de contexto de trabalho. (Entrevistado 15)

Coisa que eu sinto falta no IFPR, que eu acho que para você fazer a pessoa se sentir bem, pertencer ao Campus, não precisa de muita coisa, então são gestos pequenos que você faz. Por exemplo, lembrar o dia do profissional, lembrar o dia do aniversário, são coisas pequenas que você faz, que você acaba fazendo, só que aqui não tem nada. Então em questão de socialização, acho que são ações um pouco mais pessoais. (Entrevistado 2)

A classe 1, denominada de "Dúvidas e informações essenciais no ingresso", compreendeu 22,3% do total do *corpus* analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 4,06$  (aula) e  $X^2 = 69,59$  (essencial). As seguintes palavras se destacaram: essencial ( $X^2 = 69,59$ ), pesquisa ( $X^2 = 62,48$ ), SIGAA ( $X^2 = 45,74$ ), Sistema Eletrônico de Informações ( $X^2 = 39,21$ ), burocrático ( $X^2 = 32,83$ ), informação ( $X^2 = 29,71$ ), preenchimento ( $X^2 = 17,47$ ), projeto de pesquisa ( $X^2 = 9,06$ ) e orientação ( $X^2 = 4,3$ ). Esta classe demonstrou as principais informações e dúvidas que os servidores entrevistados vivenciaram no ingresso e que acham essenciais serem compartilhadas neste momento de adaptação no Campus, conforme relatos:

Eu considero que seja essencial que seja compartilhado com o servidor no momento do ingresso normas e procedimentos com relação à organização do trabalho do professor, a questão de preenchimento de plano de trabalho docente. (Entrevistado 1)

A parte da pesquisa, foi algo que sofri. E os sistemas, acredito que todos os servidores sofram para aprender no ingresso e sempre está mudando também, então mesmo o servidor que está no Campus há mais tempo acaba passando por essa dificuldade. (Entrevistado 7)

A classe 3, denominada 'fontes de informações', compreendeu 20,4% do total do *corpus* analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 3,96$  (auxílio) e  $X^2 = 126,66$  (Direção de ensino, pesquisa e extensão). As seguintes palavras se destacaram: Direção de ensino, pesquisa e extensão ( $X^2 = 126,66$ ), site ( $X^2 = 75,88$ ), e-mail ( $X^2 = 46,02$ ), Seção de gestão de pessoas ( $X^2 = 39,12$ ), explicar ( $X^2 = 26,66$ ) e confuso ( $X^2 = 4,35$ ). Esta classe apresentou onde e como os servidores recém-ingressos geralmente recorrem para sanar dúvidas e obter informações, tal como os excertos ilustram:

A Direção de ensino, pesquisa e extensão foi bem importante nesse momento e, na sequência, a coordenação de curso e coordenação de ensino, mas num primeiro momento, a seção de gestão de pessoas e a Direção de ensino, pesquisa e extensão e o próprio site [da instituição], foram onde obtive quais eram os cursos, quais eram os turnos, e na sequência, a coordenação de curso que foi passando para mim as informações pertinentes, horários, horário de aula, horário das turmas que eu teria. (Entrevistado 8)

[...] eu também não sabia o que eu tinha que fazer, onde é que eu tinha que protocolar o projeto de pesquisa, quais eram os documentos que eu tinha que buscar, procura lá no site da reitoria, o site da reitoria está tudo desorganizado, por exemplo, entrei no site [da instituição], tinha um documento de um ano e um documento de outro ano que eram para a mesma coisa, não sabia qual que era o certo, essas coisas nos deixam bem perdidos no começo. (Entrevistado 18)

A classe 2, denominada de 'Ambientação no Campus', compreendeu 18,4% do total do *corpus* analisado e foi composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre  $X^2 = 3,95$  (gostar) e  $X^2 = 98,65$  (conhecer). As seguintes palavras se destacaram: conhecer ( $X^2 = 98,65$ ), apresentar ( $X^2 = 28,21$ ), reunião ( $X^2 = 19,81$ ), acolhido ( $X^2 = 11,28$ ), ambientação ( $X^2 = 9,07$ ) e apoio ( $X^2 = 4,67$ ). Nesta classe encontram-se os termos que simbolizam a ambientação, tal como segue:

Eu acho que faltou fazer uma apresentação do que que é [a instituição], porque para mim era tudo novo, quais são os setores, quem faz o que, dar uma passada, de repente pelo menos uma visita em cada setor e ir me apresentando, acho que faltou um pouco disso. Mas a acolhida foi legal. (Entrevistado 21)

Quando eu ingressei no Campus, eu fiquei um pouco deslocada. Eu acho que nos outros lugares que eu já trabalhei, eu fui melhor direcionada em todas as áreas. Então, por exemplo, nos outros lugares onde eu trabalhei, eu tive reunião com a parte pedagógica, eles me explicaram como funcionava, o diretor de ensino me recebeu, me mostrou os principais pontos, como que funcionava o trabalho. E aqui no Campus eu senti um pouco de falta disso, então eu não tive essa acolhida, simplesmente eu cheguei, me deram um lugar para sentar e eu tive que ir perguntando para os colegas sobre as coisas, então foi bem difícil. (Entrevistado 13)

No ingresso do servidor eu acho que é bastante importante uma apresentação talvez da parte da Direção de ensino sobre os documentos institucionais, talvez do perfil da instituição, para que possamos entender um pouquinho mais de onde estamos sendo inseridos e passar setor por setor, criar um grupo, equipes que fiquem responsáveis por essa apresentação e ambientação, não só um servidor, pode ter uma comissão de acolhimento desse servidor, em que a cada dia ele passa por determinados setores, vai conhecendo um pouquinho dos servidores e um pouquinho também da atribuição que cada servidor desempenha no Campus. (Entrevistado 20)

### 4.3 Análise dos resultados

É evidente que a tecnologia tem papel estratégico no processo de compartilhamento do conhecimento e, conforme Mallmann, Maçada e Oliveira (2018), atende à necessidade de senso de urgência. Entretanto a gestão precisa analisar cuidadosamente se este é o ambiente ideal para compartilhar conhecimento no momento de socialização organizacional, uma vez que este primeiro contato do servidor com a instituição é de fundamental importância, pois pode afetar sua motivação e entusiasmo e atenuar dificuldades no processo de socialização organizacional. Questionados sobre a preferência sobre esse momento da ambientação, a maioria dos servidores prefere o contato presencial, a exemplo do seguinte relato:

Eu acredito que esse momento de integração tem que ser face a face, até pela questão pessoal, do 'laço afetivo', mas acho que faz toda a diferença um servidor vir e te ajudar. Porque a cartilha, na verdade temos todos os manuais, estão no site, temos acesso a isso, mas acaba que não vemos ou não lemos, ou lemos e não entendemos, ou dizemos: ah, não vou ler isso não. Eu acho importante no primeiro impacto, o primeiro encontro, alguém dizer: ó, eu sou o servidor tal, olá, seja bem-vindo" (Entrevistado 12).

Como não existe uma formalização acerca da socialização organizacional do servidor recém-ingresso na instituição, percebe-se pelos relatos dos gestores e dos próprios servidores recém-ingressos que não há uma padronização neste processo de acolhida e ambientação, assim como do que é compartilhado com o servidor. Essa situação tende a gerar episódios díspares, pois ao mesmo passo que um servidor pode ser bem recebido, com procedimentos e rotinas explicadas e tem todas as informações que julga necessárias compartilhadas pela seção de gestão de pessoas ou por uma das diretorias, outro servidor pode não receber o mesmo tratamento ou não ser recebido pelos mesmos setores e se sentir excluído. Isso pode ser observado no seguinte relato: "essa ambientação, embora não seja uma regra, cada seção hoje faz do jeito que achar melhor e de acordo com a didática que tem para apresentar" (Gestor 2). Borges *et al.* (2010) ressaltam que é por meio da socialização que o indivíduo se tornará membro ou se sentirá parte de um grupo ou organização. Logo, caso se sinta excluído por ter tratamento diferente perante outros servidores no ingresso, os objetivos da socialização organizacional não serão efetivados.

Nota-se, de uma forma geral, que os gestores têm ciência das dificuldades que os servidores recém-ingressos enfrentam quando chegam ao Campus, porém, mesmo com as sugestões propostas, ainda existe dificuldade em implantá-las. O Quadro 1 destaca os principais fatores relacionados à socialização organizacional apontados pelos servidores recém-ingressos, bem como a quantidade de servidor que trouxe essa percepção.

**Quadro 1** – percepção dos servidores recém-ingressos sobre a socialização organizacional

Fator	Percepção
<b>Integração</b> - O servidor sente-se integrado ao Campus?	Sim (11) Não (3) Parcialmente (7)
<b>Cultura</b> – A história/costumes/hábitos/tradições do Campus foi compartilhada no ingresso?	Sim (2) Não (8) Sim, mas por colegas (11)
<b>Linguagem</b> – O uso de siglas/termos/abreviações dificultou o entendimento sobre algum conhecimento no ingresso?	Sim (17) Não (4)
<b>Suporte</b> – Teve apoio da chefia no ingresso?	Sim (9) Não (3) Não mencionou (10)
<b>Acolhimento</b> – Teve boa acolhida no ingresso?	Sim (13) Não (3) Parcialmente (5)
<b>Fluxo</b> – O servidor sabe quem é quem e quem faz o que no Campus?	Sim (4) Não (1) Parcialmente (16)
<b>Principais dificuldades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas (13)</li> <li>• Questões pedagógicas (plano de trabalho docente, carga horária, projetos, planos de ensino, conceitos) (13)</li> <li>• Atribuição dos setores e fluxo de trabalho (9)</li> <li>• Divisão entre servidores/Individualismo (9)</li> <li>• Questões da carreira do servidor (4)</li> <li>• Normas de conduta (4)</li> </ul>
<b>Sugestões para melhorar a integração e compartilhamento do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento, minicursos e ambientação sobre fluxos, rotinas e sistemas (12)</li> <li>• Reuniões de integração informais (10)</li> <li>• Apresentação do Campus aos servidores no ingresso (9)</li> <li>• Manual/cartilha com informações principais (7)</li> <li>• Reuniões formais gerais ou por setores (4)</li> <li>• Fluxograma de processos ou procedimentos (2)</li> <li>• Espaço de lazer ou descontração (2)</li> <li>• Comissão ou equipe específica para receber e ambientar o servidor recém-ingresso (5)</li> <li>• Roteiro de ambientação (1)</li> <li>• Uso de canais oficiais para compartilhamento do conhecimento (1)</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

As dificuldades encontradas pelos servidores recém-ingressos corroboram com os dados da pesquisa realizada com professores em uma IFE de Mikowaiski e Vieira (2019), que dividiu as principais dúvidas e dificuldades dos servidores em 4 categorias: a) benefícios, direitos e deveres; b) regime e logística de trabalho; c) estrutura administrativa e organizacional; e d) políticas, questões pedagógicas e filosóficas do trabalho docente. As estratégias para socialização apontadas por Mikowaiski e Vieira (2019) também se assemelham com as sugestões propostas pelos servidores recém-ingressos desta pesquisa, destacando-se os cursos presenciais, manual e orientação individual e coletiva, que nesta pesquisa teve a nomenclatura de ambientação.

Quando o servidor tem o sentimento de ser bem acolhido por seus superiores e demais colegas, a adaptação com o novo ambiente de trabalho, a identificação e o comprometimento com a organização são mais efetivos e realizados em um menor prazo

(CORREIA; MONTEZANO, 2019). Percebe-se pelas entrevistas, principalmente com os professores, que eles se sentem mais integrados com os servidores que estão no mesmo espaço físico, na mesma sala, logo, a proximidade e facilidade em compartilhar conhecimento com esses servidores é maior. Os seguintes relatos das entrevistas evidenciam isso: “hoje, no Campus, eu me sinto integrado aos meus colegas de sala [...] eu sinto que eu estou integrado aos meus colegas de sala. Se você perguntar: você se sente integrado ao Campus? Não. [...] Eu acho que a divisão de sala distancia sim os servidores” (entrevistado 12). O entrevistado 15 também demonstra em seu relato: “o que me ajudou na integração foi que pelo menos os colegas da sala dos professores que eu estou, os professores ali me acolheram legal, conversamos, logo interagi com eles, mas eu acho que falta mais integração com as outras salas”.

Embora a identificação com um determinado grupo possa proporcionar um comportamento favorável ao compartilhamento do conhecimento, Valentim (2018, p. 101) adverte que quando os indivíduos trabalham em espaços divididos e fechados na organização, onde os demais não tem visão desse ambiente e o que ocorre nele, pode-se reforçar “a sensação de divisão e o sentimento de pertencimento apenas àquele grupo e não à organização como um todo”, o que pode acarretar numa dificuldade em compartilhar conhecimento e estreitar relações com os demais servidores.

A divisão e conflitos entre os servidores do Campus, individualismo e a resistência à integração são alguns dos fatores citados pelos entrevistados como empecilhos nas interações dos servidores no Campus, como no relato de um dos entrevistados:

Eu acho que existe muita rixa que não é necessária no Campus e que acontece mais na cabeça dos servidores do que na realidade. [...] Então o Campus entrou num clima muito de disputa, mais de disputa por espaço, por sei lá, poder, do que de integração e colaboração. [...] Mas eu acho que falta um espírito de coletividade mesmo, de se apoiar, um ajudar o outro, [...] todos os servidores terem acesso a mesma informação, ninguém ter informação privilegiada, porque é esse tipo de coisa que faz os servidores pensarem que existe uma perseguição, que existe uma contrariedade. (Entrevistado 10)

Se não houver um ambiente de cooperação na organização, o compartilhamento do conhecimento se tornará muito difícil entre os colaboradores (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010). Para Govender, R. Perumal e S. Perumal (2018), os conflitos podem atuar como inibidor ao compartilhamento do conhecimento.

[...] Mas aqui eu acho que às vezes tem um problema de socialização sim, de fofoca, de intriga desnecessária, colega queimando colegas novos, os colegas antigos dizendo para os colegas novos mal dos outros colegas e aí o servidor já se fecha, nem quer conhecer os demais, nem quer conviver e isso é quinta série para dizer bem a verdade.[...]e é uma coisa que aqui no Campus acontece bastante pelo que eu percebo. E é chato. (Entrevistado 10)

O clima favorável dentro da organização é fator fundamental para a socialização organizacional e compartilhamento do conhecimento, pois melhora o trabalho em equipe e cria um ambiente de cooperação (ISLAM; AHAMAD; MAHTAB, 2010). Chedid *et al.* (2019) comentam que nas instituições de ensino, embora sejam organizações intensivas em conhecimento, o compartilhamento do conhecimento é comprometido por essas instituições terem características como a cultura individualista, em que o conhecimento é mantido como

propriedade e distinção. Essa característica é percebível para alguns entrevistados, a exemplo do trecho obtido do entrevistado 12: “Eu acho que nem todos os servidores gostam de compartilhar o seu conhecimento. [...] embora sejamos educadores, temos alguns educadores que acham que conhecimento é capital e aquele capital eu não posso compartilhar”.

Mesmo sem constar nas entrevistas desta pesquisa perguntas específicas sobre o clima organizacional ou o ambiente de divisão, disputa e individualismo, essas situações foram trazidas voluntariamente por 9 entrevistados, ao que se dispuseram também em emitir opinião sobre possíveis soluções para este problema no Campus.

Valentim (2018) observa que, no contexto organizacional, o compartilhamento do conhecimento e a socialização fazem com o que as pessoas tenham a compreensão de que elas são os elementos fundamentais para os processos da organização, gerando um ambiente com menos disputa, conflitos e divisão. Promover ambientes e atividades que estimulem a interação e o relacionamento interpessoal é estratégico para a organização, pois proporciona maior integração entre os membros. E a integração dos servidores no ambiente organizacional é essencial para que eles possam desenvolver aptidões e contribuir no ambiente de trabalho com novas ideias (MIKOWAISKI; VIEIRA, 2019).

Embora se tenha evidenciado o uso frequente de tecnologias nos processos de compartilhamento do conhecimento das diretorias e seção de gestão de pessoas e dos servidores recém-ingressos, tais como e-mails, videoconferências, sistemas diversos, WhatsApp, ferramentas do Google, os servidores recém-ingressos relataram que sentem falta tanto dos ambientes formais presenciais, a exemplo das reuniões, como também de momentos informais para compartilhamento conhecimentos. Os trechos de entrevistas na sequência corroboram com a importância desses momentos para a socialização e compartilhamento do conhecimento.

Eu acho que falta no Campus essa socialização quando o servidor ingressa, eu acho que nos falta muito reuniões, porque são os momentos em que os servidores estão juntos ali. Nessas reuniões o que falta também, talvez um café compartilhado, cada um levar alguma coisa para ter um momento de socialização naquela reunião. Algo mais informal. (Entrevistado 20)

[...] mas eu acho que se pudesse ter um tipo de projeto pequeno para desenvolver em conjunto com outros servidores, isso ajuda bastante porque quando você trabalha junto, você conhece mais o servidor também. Você só conhece o servidor quando você tem um convívio maior, talvez se o IFPR promovesse no começo esse tipo de encontro mais informal, ajudaria bastante na integração. (Entrevistado 16)

Mallmann, Maçada e Oliveira (2018) reforçam a importância de interações informais ao citarem que, embora o e-mail seja utilizado intensivamente como uma solução oficial pelas organizações para o compartilhamento do conhecimento, esta ferramenta não tem a eficiência esperada, fato que faz com que os colaboradores procurem redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, como o WhatsApp, para a agilidade no compartilhamento. O e-mail é considerado pelos colaboradores como uma ferramenta mais formal e menos dinâmica, diferente dos aplicativos de mensagens instantâneas que são vistos como mais informais, fato que faz com que os indivíduos fiquem mais propensos a compartilhar conhecimento nesse tipo de interação (MALLMANN; MAÇADA; OLIVEIRA, 2018). Observou-se que a seção de gestão de pessoas e as diretorias, embora saibam da importância do compartilhamento do conhecimento presencial tanto formal quanto informalmente, ainda fazem uso frequente do e-mail institucional como forma de se realizar o compartilhamento do conhecimento na organização para a possibilidade de ter esse processo registrado.

A organização precisa atentar-se para que o ambiente seja adequado e proporcionar uma cultura compartilhada de confiança, empatia, reciprocidade e cooperação, favorecendo um contexto de interação social para que os indivíduos compartilhem informações, conhecimentos e experiências (DOROW; TRZECIAK; RADOS, 2018). Quanto maior a socialização de um membro, maior tende a ser sua satisfação no trabalho. Além disso, quanto melhor o colaborador se relaciona com o colega, com a chefia e com a organização, mais ele tende a compartilhar seu conhecimento (LEE, 2011).

A adaptação eficiente e a internalização da cultura organizacional pelos novos servidores resultam em relacionamentos mais fortes dentro da organização, condição essencial para o compartilhamento do conhecimento (TANGARAJA *et al.*, 2015). Assim, a falta de orientação e esclarecimento das atribuições podem ser solucionadas com uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento, às interações com colegas e ao aprendizado coletivo (CORREIA; MONTEZANO, 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar o impacto que o compartilhamento do conhecimento entre a seção de gestão de pessoas e diretorias de um Campus e entre esses agentes e servidores recém-ingressos gera na socialização organizacional de uma Instituição Federal de Ensino. Evidenciou-se que o compartilhamento do conhecimento dos gestores com os servidores recém-ingressos é motivado com o intuito de facilitar a adaptação ao novo contexto organizacional. Porém, demonstrou-se que a IFE analisada não tem um roteiro de ambientação para o momento que o servidor ingressa. As orientações advindas da reitoria limitam-se à parte burocrática relacionada à nomeação, posse e exercício do servidor. O Campus analisado também não tem institucionalizada a forma com que a recepção e ambientação do servidor deve ocorrer, fato que faz com que não se tenha uma padronização na socialização organizacional e que reflete na percepção dos servidores sobre este momento.

O compartilhamento do conhecimento entre as diretorias e a seção de gestão de pessoas da instituição analisada ocorre frequentemente motivado por demandas específicas, raramente de forma voluntária. As ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas com frequência para este processo, sendo o e-mail institucional a forma mais usada pelos gestores para compartilhar informações e conhecimentos no dia a dia. O contexto da pandemia de Covid-19 influenciou ainda mais no uso de ambientes virtuais para as interações sociais e compartilhamento do conhecimento. Mesmo para a socialização organizacional, os gestores fazem uso das ferramentas tecnológicas, o que impactou na percepção dos servidores, que acreditam que uma apresentação formal dos e nos ambientes do Campus, reuniões nos setores, momentos informais e treinamentos seriam mais efetivos para o compartilhamento do conhecimento e a integração dos servidores.

Percebeu-se que o compartilhamento do conhecimento no Campus pode estar sendo prejudicado pelo clima organizacional, pois evidenciou-se situações de individualismo e divisão entre grupos de servidores no ambiente de trabalho. Este clima influencia tanto na socialização organizacional quanto no compartilhamento do conhecimento, já que, quando o servidor ingressa, tende a pertencer a um desses grupos e restringir suas interações sociais. A gestão tem papel fundamental para melhorar essas adversidades. O incentivo e promoção de momentos que reúnam todos os servidores, bem como a proposta de outras ações que visem a integração do servidor, podem ajudar de imediato na socialização organizacional e no compartilhamento do conhecimento entre os servidores do Campus.

A padronização ao receber, acolher e ambientar o servidor também é uma ação que deve ser pensada estratégica e cuidadosamente a fim de que sejam disponibilizadas as



mesmas informações e conhecimentos a todos os servidores no ingresso à instituição. A ambientação deve ser realizada de forma que sejam compartilhadas todas as informações necessárias para que o servidor se sinta parte da instituição e apto a desenvolver suas atribuições o mais breve possível. As dificuldades apontadas pelos servidores recém-ingressos podem servir como norte na elaboração de um roteiro de ambientação e socialização organizacional. O servidor ser orientado acerca desses procedimentos em seu ingresso mostrou-se fundamental para que ele tenha uma boa percepção da socialização organizacional. Quanto mais informado sobre procedimentos e conhecimentos estratégicos, mais o servidor se sentiu integrado à instituição. Assim, o compartilhamento desses conhecimentos pelos gestores no momento do ingresso do servidor impactou diretamente na socialização organizacional desses colaboradores.

Por fim, o estudo apresentado limitou-se a um único Campus de uma IFE. Sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras em outras instituições, para que seja possível traçar um panorama se esses resultados são uma realidade dessas instituições ou um caso isolado no Campus pesquisado. Também se recomenda que trabalhos futuros possam desenvolver um modelo de compartilhamento do conhecimento que vise a efetiva socialização do indivíduo na organização, levando em considerações os fatores levantados nas análises.

## REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana Rosecler *et al.* 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: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/36637>. Acesso em 10 set. 2019.

AMARAL, Lenita Almeida. **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional**: aproximações e distanciamentos. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+LENITA+ALMEIDA+AMARAL.pdf/2b67a77e-0b05-4a2b-afb1-2133c1ff3990>. Acesso em: 2 jun. 2019.

ANDRADE, Diego César Terra de; RAMOS, Heidy Rodrigues. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Rev. Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p104>. Acesso em: 10 jan. 2020.

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

BORGES, Livia de Oliveira; ROS-GARCIA, Maria; TAMAYO, Alvaro. 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 24 mai. 2020.

BORGES, Livia de Oliveira *et al.* Reconstrução e validação de um Inventário de Socialização Organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n.4, p. 4-37. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/wrJrwjvL9XbNSsVkwddSGNj/?lang=pt>. Acesso em: 03 jan. 2020.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Tradução The Knowledge management fieldbook. São Paulo: Bookman, 2002.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de *et al.* Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000300003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 Mar. 2021.

CHAO, Georgia T *et al.* 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. 2020.

CHEDID, Marcello *et al.* Knowledge sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education Institution. **Journal Information Science**. p.1-18, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551519860464>. Acesso em 10 ago. 2020.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V.; Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, o. 25-33, 2003. Disponível em: [https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/243/343/knowledge\\_management\\_issues\\_challenges\\_and\\_opportunities\\_for\\_governments\\_in\\_the.pdf](https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/243/343/knowledge_management_issues_challenges_and_opportunities_for_governments_in_the.pdf). Acesso em: 25 nov. 2021.

CORREIA, Adriana da Silva; MONTEZANO, Lana. Socialização organizacional em Campus de Instituto Federal. **Rev. Gestão em Análise**, v. 8, n.1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1974>. Acesso em: 30 abr. 2020.

DOROW, Patricia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. Florianópolis, 2017. Tese (Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/PATRICIA-DOROW.pdf>. Acesso em: 6 set. 2019.

DOROW, Patricia Fernanda; TRZECIAK, Dorzeli Salete; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Motivadores ao Compartilhamento do conhecimento Tácito em Organizações Intrínsecas em Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, nº 3, p. 373-394, 2018. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2431/1038>. Acesso em: 12 out. 2019.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **HOLOS**, v. 5, p. 313-328, nov. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5153>. Acesso em: 21 mai. 2020.

GOVENDER, Loganathan N.; PERUMAL, Rubeshan; PERUMAL, Sadhavan. Knowledge management at higher education institutions. **South African Journal of Information Management**, v. 20, n.1, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/966/1283>. Acesso em 10 de abr. 2020.

ISLAM, Zahidul Md.; AHMAD, Zainal Ariffin; MAHTAB, Hanif. The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge globalization**. v. 3, n. 1, p. 31-48, 2010, Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1988101](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1988101). Acesso em 24 jul. 2020.

KAMI, Maria Terumi Maruyama *et al.* Trabalho no consultório na rua: uso do software IRAMUTEQ no apoio à pesquisa qualitativa. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 20, 2016. e20160069. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/DhLnCPmsfvdTLs68XPP64qQ/?lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2019.

LEE, Hung-Wen. Demonstrating the importance of interactional socialization in organization. **Systems Research and Behavioural science**, v. 28, p. 264-269, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.1066>. Acesso em: 01 mai. 2020.

MALLMANN, Gabriela O.; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; OLIVEIRA, Mérian. The influence of shadow IT usage on Knowledge Sharing: an exploratory study with IT users. **Business Information Review**, v. 35, n. 1, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382118760143?journalCode=bira>. Acesso em: 03 ago. 2020.

MIKOWAISKI, Gina; VIEIRA, Josimar de Aparecido. Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. **Rev. Cocar**, v. 13, n. 27, p. 1131-1151, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2890>. Acesso em: 3 ago. 2020.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FILHO, Hélio Raymundo Ferreira. 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**, Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2015/conhecimento.html>. Acesso em: 4 jun. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko E.; KONNO, Noboru. 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: 16 jul. 2019

OLIVEIRA, Daniel Martins de; LOUREIRO, Thiago José Azevedo de. Socialização Organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do Campus Nova Cruz. **Rev. Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 374-393, 2018. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7563>. Acesso em: 10 fev. 2020.

PACHECO, Thiare Tharine de Oliveira. **A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público**. 2015. 104f. 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](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRN_96f069a1a1ec5839dec70accf5283aba). Acesso em: 19 ago. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCARABELLI, Bruna Hernandes; SARTORI, Rejane; MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. Práticas de Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI**. [S.l.], v.1, n.1, novembro 2019. Disponível em: <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/674>. Acesso em: 26 set. 2021.

SILVA, Fábio Ferreira; ODELIUS, Catarina Cecilia. Adaptation and validation of the Organizational Learning Mechanism Scale (OLMS). **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 3, e3428, 2019. Disponível em: [http://scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2019000300217](http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300217). Acesso em: 23 jan. 2020.

SORDI, Victor Fraile *et al.* Fatores determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/article/view/4892>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SOUSA, Nuno M; COSTA, Carlos J.; APARICIO, Manuela. Ba: Um Fator Determinante no Uso de Sistemas de Gestão do conhecimento. **Rev. Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 22, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n22/n22a02.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019

SOUSA, Yuri Sá Oliveira *et al.* O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevista. **Rev. Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 15, n. 2, 2020. Disponível em: [http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/revista\\_ppp/article/view/3283](http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/revista_ppp/article/view/3283). Acesso em: 29 nov. 2020.

TANGARAJA, Gangeswari *et al.* 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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2014-0449/full/html>. Acesso em: 23 de jul. 2020.

TOMAZZONI, Gean Carlos *et al.* Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. **Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n.2, p. 80-92, 2016. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/download/11259/pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para compartilhamento do conhecimento no trabalho. **Revista Adm. Contemporânea**. V. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000200005&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000200005&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em 08 set. 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Rev. Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050>. Acesso em: 20 out. 2019.

WILBERT, Julieta Watanabe *et al.* Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os correios. **Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, 12, 2014. São Paulo. Anais... São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/2014-anais.html>

WONS, Lucimara *et al.* Barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.8, n. especial, p. 86-101, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51876/barreiras-ao-compartilhamento-do-conhecimento-nas-organizacoes>. Acesso em 10 jun. 2021.

WU, Wei-Li; LEE, Yi-Chih. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2615>. Acesso em: 05 jun. 2021.

---

Recebido em/Received: 03/03/2022 | Aprovado em/Approved: 05/12/2022

---