



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA / TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA



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

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA

Produto Técnico resultado da pesquisa
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS REDES
SOCIAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

FORTALEZA
2023

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

V714s Vieira, Danielle Abreu de Andrade.
Socialização organizacional: uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal /
Danielle Abreu de Andrade Vieira. – 2023.
17 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,
Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

ISBN: 978-85-7485-498-4

1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

DANIELLE ABREU DE ANDRADE VIEIRA

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

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA
2023

Título: Socialização organizacional: uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Danielle Abreu de Andrade Vieira e Tereza Cristina Batista de Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-498-4

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa “Socialização organizacional: uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal”

Turma: MPAC / IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Danielle Abreu de Andrade Vieira**, sob a orientação do Prof. Dra. Teresa Cristina Batista de Lima, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Danielle Abreu de Andrade Vieira, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Tereza Cristina Batista de Lima, Dra. em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Compreender o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-498-4

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Relatório Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, que tem por tema a socialização organizacional em uma instituição pública, tomando-se por foco o papel das redes sociais neste processo. Destaca-se que as instituições buscam estratégias para atrair e reter profissionais, oferecendo atrativos diversos. Neste contexto, a socialização organizacional constitui o processo por meio do qual o novo integrante desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes, assimila valores, normas, crenças do ambiente, assim como as práticas incorporadas da cultura da instituição.

No setor público, a socialização apresenta um papel de estimular objetivos ligados a ética de preocupação dos recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão. No setor privado, tal ênfase é mais pautada na produtividade requerida pela competitividade mercadológica. Deste modo, o processo de socialização possibilita que o recém-chegado se adeque às necessidades específicas do serviço público e de seus objetivos. Contudo, o processo de internalização de valores, objetivos e atividades pode gerar insegurança e estresse.

Dentre os fatores que podem contribuir para o sucesso da socialização organizacional estão os relacionamentos que o recém-chegado desenvolve com os demais membros, dado que, em grande medida, os novatos interpretam e aprendem por meio de interações com os colegas. Essas interações acabam por influenciar na socialização e aprendizagem não apenas dos novos colaboradores, mas também dos veteranos, havendo, assim, uma influência recíproca.

Os estudos em socialização organizacional contribuem para uma melhor adaptação do funcionário em momento sensível de integração no qual se torna membro de uma organização. É nesse período que há maior adaptação ao ambiente, adoção de valores e aprendizagem necessárias à realidade daquela organização. Nesta pesquisa, o objetivo do estudo é compreender o papel das redes sociais de relacionamento no processo de socialização organizacional em uma instituição pública. Como objetivos específicos, busca-se:

- 1) Verificar a contribuição dos fatores individuais, fatores e táticas organizacionais na formação das redes sociais de relacionamento;
- 2) Caracterizar as redes sociais de relacionamento; e
- 3) Investigar as influências das redes sociais de relacionamento no ajustamento do servidor à instituição.

A pesquisa foi realizada mediante um estudo de caso, em uma instituição pública de Fortaleza-Ce, que tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar

e avaliar as atividades financeiras do município. Foram realizadas 21 entrevistas, com auditores fiscais, ingressos no último concurso público, sendo os dados tratados por meio da análise de conteúdo. Na discussão dos resultados, preservou-se a identidade dos participantes.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram entrevistados 21 auditores fiscais, distribuídos nas três sedes da instituição, sendo 12 mulheres e 9 homens, com formação em áreas diversas e idade na média dos 47 anos. Destes, 11 exercem suas atividades de modo interno, enquanto 10 trabalham externamente, sendo que todos ingressaram na instituição no último concurso.

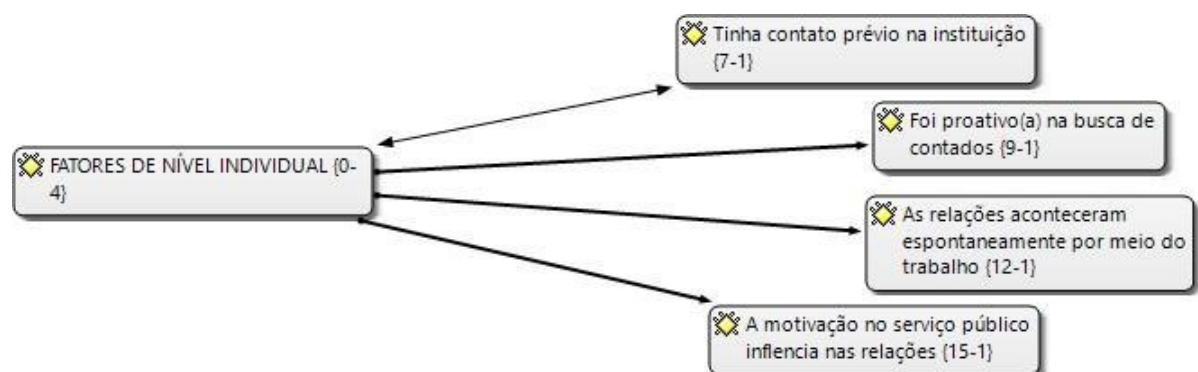
Os resultados são apresentados com suporte de *Network Views*, do *ATLAS.ti*. Nos gráficos, que interligam as unidades de contexto e de registro por meio de setas, há um código composto por números {x-y}, onde “x” representa a frequência do uso, isto é, o número de citações a qual a unidade teve, influenciando no grau da sua relevância. Já o número “y” representa a densidade da unidade ou o número de outras unidades aos quais ela está ligada.

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

2.1.1 Fatores de nível individual

Fatores individuais para os relacionamentos incluem o conhecimento e contatos prévios na instituição, proatividade e motivação para o serviço público. A Figura 1 demonstra as unidades de registro formadas, bem como o grau de relevância atribuído pelos entrevistados.

Figura 1 - Rede dos fatores de nível individual



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O conhecimento e contatos prévios do indivíduo na instituição é fator de influência positiva na formação da sua rede de relacionamentos. Dos entrevistados, sete afirmaram já terem conhecidos ou informações sobre o novo local de trabalho. Porém, apenas 4 destacaram

esse fator como influência positiva e facilitadora na socialização e formação de relacionamentos.

Em relação à proatividade individual como fator que influencia na formação das redes de relacionamento, a literatura aponta que os recém-chegados desenvolvem proativamente seus próprios laços para obter informações e suporte que influenciam seus comportamentos, aprendizagem e integração. A literatura aponta que comportamentos proativos, como participar de atividades sociais, conversar, iniciar relacionamentos informais de mentoria, estabelecem laços que formam as redes sociais. Nove participantes identificaram proatividade em suas buscas de contatos ou de integração por meio de relacionamentos.

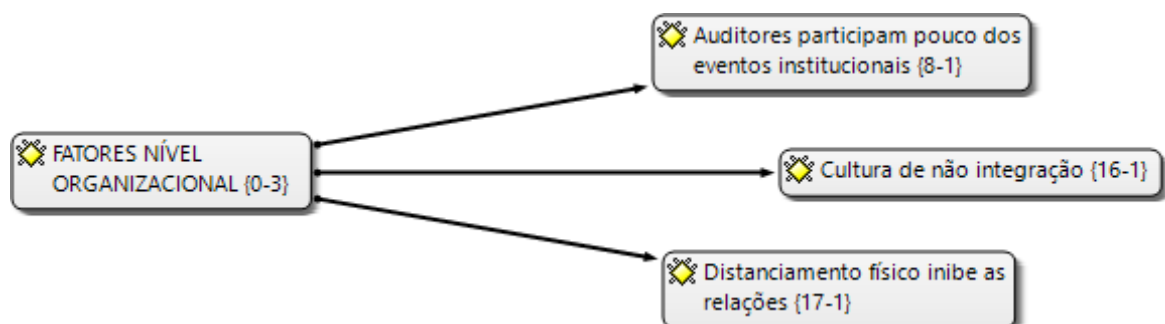
Quando questionados sobre suas iniciativas proativas em busca de formar relacionamentos durante o momento de chegada na instituição, doze auditores afirmaram não perceber movimentação própria, mas que estes aconteceram espontaneamente.

Dentre os fatores de nível individual que influenciam a integração ou formação de redes de relacionamento, a motivação para o trabalho no serviço público ganhou destaque com quinze menções, podendo ser influenciada tanto pelo clima com colegas quanto pela instituição. Tanto a motivação para o serviço público influencia nos relacionamentos, quanto os relacionamentos influenciam na motivação para o serviço público, em um ciclo de influência recíproca.

2.2.2 Fatores de nível organizacional

Nas redes de socialização, a cultura e a estrutura física são fatores de nível organizacional. No contexto da instituição, verifica-se a dinâmica representada na Figura 2.

Figura 2 - Rede dos fatores de nível organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando questionados sobre a influência da cultura da instituição sobre a formação das redes sociais de relacionamento, a maioria dos auditores, sendo 16 entrevistados, mencionaram perceber uma cultura de não integração na instituição, assim, essa cultura não é vista como

estimulante para o relacionamento entre os servidores. Dentre os relatos, levantou-se a existência de uma cultura separatista na instituição, que desfavorece a integração entre os setores de trabalho e, por consequência, entre os servidores.

A cultura pode moldar como os membros compartilham informações ou como se dá a receptividade dos novos servidores na construção dos relacionamentos. O que se observou foi que a cultura, além de não fomentar um ambiente propício aos relacionamentos, por vezes pode prejudicar a formação de relacionamentos. Contudo, em relação à cultura de não integração percebida na instituição pelos auditores, sendo 8 no total, se posicionaram que esta situação era gerada também pela atitude dos próprios auditores em participar pouco dos eventos institucionais. Ou seja, além da cultura desfavorável aos relacionamentos, o comportamento dos auditores reforça a não integração, tendo sido apontados diversos fatores para isto, como a estabilidade, a importância da carreira, e sentimentos de descrença, dentre outros.

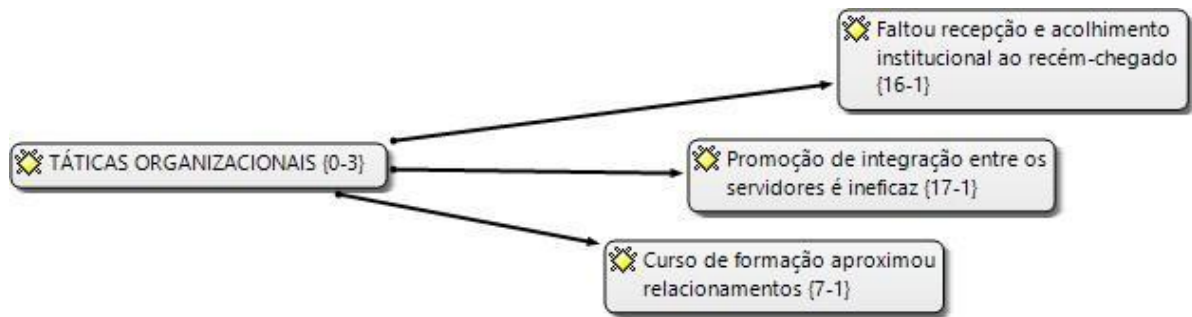
No tocante à estrutura física, foi visto que esta possui uma grande influência na criação e manutenção dos relacionamentos dentro da instituição. Contudo, 17 auditores mencionaram que a forma como os auditores são distribuídos cria um distanciamento físico que inibe as relações, acontecendo o mesmo que em organizações que possuem pouca interação entre suas divisões, concedendo aos servidores poucas oportunidades de se relacionar.

O local de trabalho constitui um forte indicador de conexão social, pois o esforço de se conectar com aqueles que estão mais próximos é menor, ficando mais propenso o contato com aqueles que estão mais perto. Houve muitas críticas quanto ao fato da terceira sede da instituição, onde funciona o contencioso administrativo tributário, ficar distante das demais, dificultando a comunicação e o relacionamento entre os auditores. Alguns relataram um sentimento de isolamento em relação aos colegas que são designados para este local.

1.1.1 Táticas organizacionais

As táticas organizacionais influenciam na construção de redes sociais, compreendendo treinamentos, mentorias ou outros processos. A Figura 3 sintetiza a visão dos entrevistados.

Figura 3 - Rede das táticas organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Um momento muito importante para o servidor é a sua chegada na nova instituição em que irá trabalhar, principalmente porque os recém-chegados florescem quando se sentem bem-vindos, apoiados e capacitados. Portanto, neste período, as táticas organizacionais terão um papel fundamental para facilitar o ajuste, adaptação e integração do novato na organização, conforme a literatura. As táticas organizacionais podem ajudar o recém-chegado a desenvolver redes de relacionamentos com diferentes membros na organização, contribuindo no apoio, obtenção de informações importantes e sentimento de aceitação na instituição.

Pelos relatos dos participantes, a instituição falhou nas táticas organizacionais de acolhimento inicial aos recém-chegados, no qual a maioria dos 21 entrevistados, sendo 16 no total, defendeu a opinião de que faltou recepção e acolhimento institucional ao recém-chegado. Alguns auditores desabafaram a sensação de se sentirem perdidos inicialmente e sem nenhum apoio dos veteranos, resultando em uma percepção negativa da instituição.

Outro posicionamento abordado de modo relevante pelos entrevistados foi de que a promoção de integração entre os servidores é ineficaz na instituição, sendo mencionado por 17 auditores participantes. Alguns alertaram sobre a falta de atenção da instituição sobre esse cuidado da integração, que é um problema real devido a existência de um sentimento de divergências e separação que predomina no ambiente de trabalho.

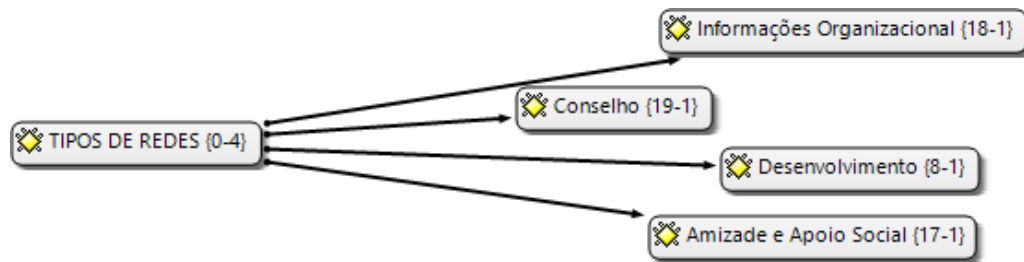
Os gestores públicos devem encorajar as redes sociais de relacionamento, pois os laços influenciam no nível de confiança interpessoal, aprendizagem e inserção na organização. Contudo, na percepção dos entrevistados, este caminho não foi trilhado pela gestão, havendo, um sentimento de descrença sobre as ações de integração que ainda possam existir. Destaca-se, contudo, que houve relatos de que o curso de formação ajudou na aproximação dos relacionamentos. Dos entrevistados, 7 reconheceram os benefícios do curso para se integrarem na instituição e iniciarem relacionamentos, principalmente no momento de chegada.

1.2 Características das redes sociais de relacionamento na instituição

1.2.1 Tipos de redes

Conforme a literatura, os tipos de redes sociais de relacionamento podem ser agrupados como conselho, informações organizacionais, amizade, apoio social e desenvolvimento.

Figura 4 - Tipos de redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Verificou-se que 18 (dezoito) auditores possuem relacionamentos que proporcionam informações organizacionais. Para esses participantes, os relacionamentos foram considerados essenciais para conseguirem informações e orientações importantes para se situarem no ambiente de trabalho devido ao fato da instituição promover esta comunicação de modo deficitário. É o caso da fala do auditor A1 “Os relacionamentos foram fundamentais para eu conhecer a instituição e como ela funciona. Eu dependo muito das outras pessoas E se não fossem os meus relacionamentos eu não sei como teria sido minha chegada na instituição”.

A literatura corrobora a importância da formação dessas redes de informações organizacionais que também fornecem orientações sobre as atividades da organização, de como realizar o trabalho, normas e estrutura da instituição.

Redes de conselho oferecem informações relacionadas ao trabalho, como realizar tarefas, tomar decisões e solucionar problemas. Este tipo de rede foi a que teve maior aderência por parte dos entrevistados, pois 19 dos 21 auditores relataram sobre o papel fundamental desta rede de aconselhamento para a aprendizagem e execução dos trabalhos. Quanto os recém-chegados precisavam de conhecimento e orientação para as atividades profissionais, alguns se viram com este apoio vindo totalmente dos colegas.

Dentro destas redes de conselho, alguns auditores relataram que encontraram colegas que funcionaram como mentores na forma da aprendizagem e que também o ajudaram a serem bons profissionais. Corroborando a literatura, os colegas de trabalho, que se tornam fontes de informações importantes, passam a ter uma grande influência para o funcionário no entendimento dos padrões de desempenho profissional da instituição e mentorias.

Apesar de a maioria dos auditores se verem em redes de conselho, que são orientadas

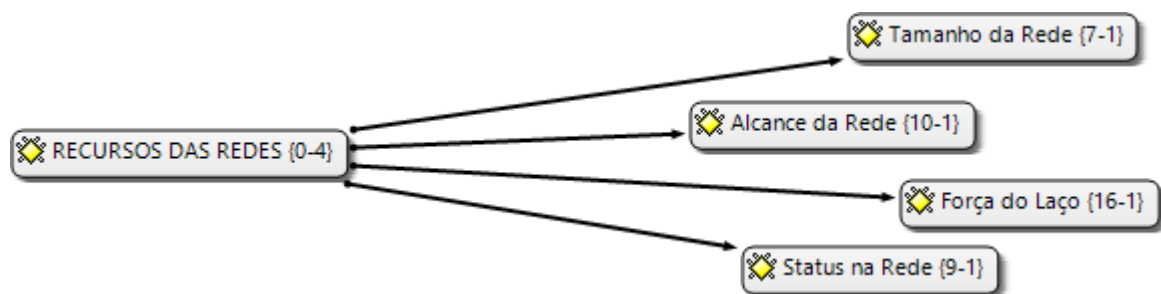
para o desenvolvimento profissional, apenas 8 dos 21, se reconheceram formando redes de desenvolvimento, tidas como centrais para a carreira. Porém, apesar de não terem este objetivo, alguns auditores assumiram funções estratégicas exatamente por influência dos colegas.

Quanto às redes de amizade e apoio social, foram vistas como fundidas. Dos 21 auditores, 17 perceberam que as amizades e seus laços de confiança eram uma fonte de apoio. Os resultados ratificam a literatura quanto à argumentação que a qualidade dos relacionamentos ajuda na qualidade da aprendizagem e desempenho profissional.

1.2.2 Recurso das redes

Os recursos de redes estão ligados com o nível de suporte que o servidor obtém de seus laços, a diversidade dos membros e a força dos relacionamentos, influenciando em quais redes o servidor buscará informações e apoio. A Figura 5 demonstra esta dinâmica na instituição.

Figura 5 - Recursos das redes



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dos entrevistados, 7 mencionaram possuir uma rede de maior tamanho, sendo bem relacionados e com facilidade de integração, em alinhamento à literatura que concluiu que a integração social é mais forte quando há uma rede de maior tamanho. 14 se perceberam com uma rede menor, sendo que muitos ficam restritos aos colegas do grupo de trabalho.

Em relação ao alcance da rede, com maior diversidade de pessoas, como funções ou localização geográfica ou setoriais, oferecendo acesso a uma maior amplitude de recursos, 10 auditores acharam que suas redes de relacionamento possuíam um maior alcance. Conforme a literatura, o alcance de rede é positivamente relacionado com o conhecimento organizacional. Os auditores atribuíram a falta de diversidade à estrutura física setorizada da instituição.

A força do laço, medida pela quantidade de tempo dedicada, frequência de comunicação, proximidade emocional e nível de reciprocidade, foi o recurso mais presente nas redes de relacionamentos, sendo mencionada por 16 dos 21 entrevistados. A literatura corrobora que redes de amizade pequenas e densas, com laços fortes, geram maior senso de

integração.

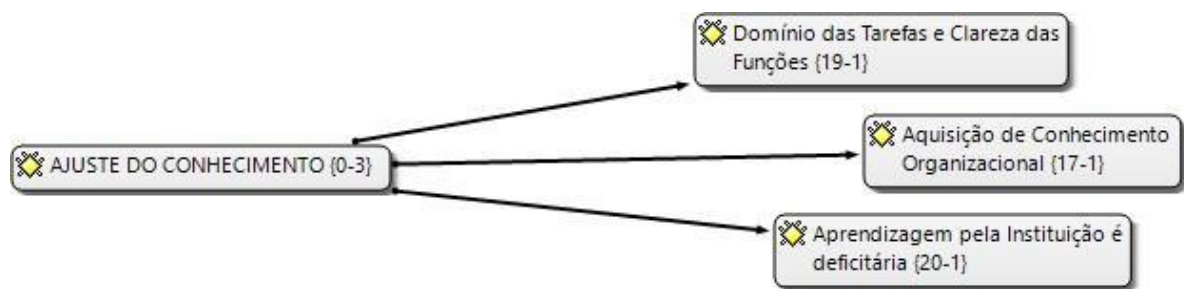
Dos entrevistados, 9 afirmaram ter status na sua rede de relacionamentos. Algumas informações e acessos podem ser obtidas com indivíduos de níveis mais altos na hierarquia e tê-los no relacionamento indica o status da rede. Apesar dos benefícios de ter uma rede com status, a maioria dos auditores demonstrou não possuir relacionamentos com gestores.

1.3 Influência das redes sociais de relacionamento no ajustamento à instituição

1.3.1 Ajuste do conhecimento

O modelo de socialização, com base nos recursos sociais, especifica o ajuste do conhecimento, ou aprendizado, em três itens: *clareza de papéis*, *domínio da tarefa e conhecimento organizacional*. Na instituição, verifica-se a dinâmica expressa na Figura 6.

Figura 6 - Ajuste do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

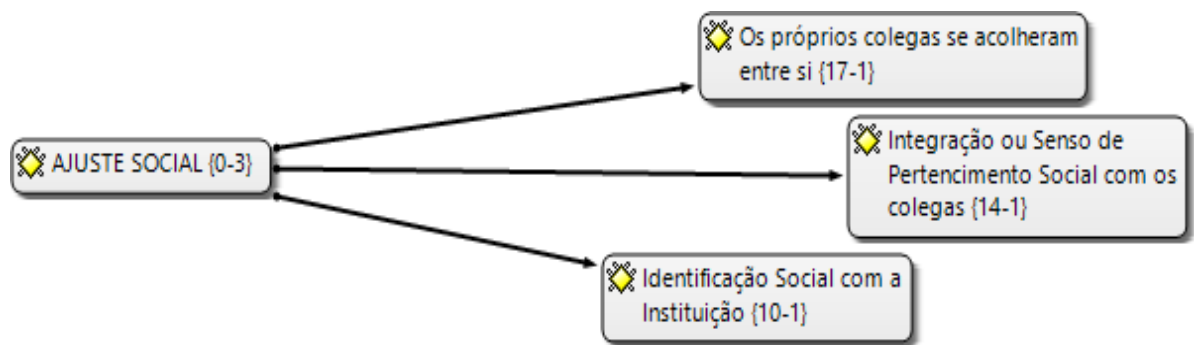
Para a maioria dos entrevistados, 19 do total de 21, os colegas tiveram papel importante na aquisição de domínio das tarefas, com suporte das redes de aconselhamento e desenvolvimento. Os recém-chegados desenvolvem seus próprios laços de amizade para obter informações e suporte, fazendo com que os membros das redes sejam a principal via para aquisição de conhecimentos. Quando as redes ajustadas com base no conhecimento têm membros mais experientes, podem gerar laços cruciais para a aprendizagem. Isto porque, na prática, os projetos dependem de conhecimento tácito que é aprendido mais com os colegas.

No ajustamento do conhecimento à instituição ou aprendizagem são as características da rede de informação e amizade de um recém-chegado que promovem a aprendizagem. 17 auditores relataram terem influência positiva de membros de suas redes. 20 destacaram a participação dos colegas em seus processos de aprendizagem, uma vez que a aprendizagem ofertada pela instituição é deficitária, apesar da existência do Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS.

1.3.2 Ajuste Social

O ajuste social relaciona-se à integração social e à identificação social com a instituição e com grupos de trabalho, pressupondo a formação de redes de amizade, suporte social e redes de desenvolvimento. A Figura 7 representa esta dinâmica no contexto da instituição pesquisada.

Figura 7 - Ajuste social



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A literatura aponta que membros da organização, que passam por circunstâncias semelhantes, podem criar empatia e fornecer apoio social. 17 participantes relataram que, quando ingressaram, foram os próprios colegas que se acolheram entre si. O fortalecimento das redes de relacionamento oferece sensação de pertencimento social e adesão. Dos entrevistados, 14 se sentiam integrados e com senso de pertencimento em função dos relacionamentos. Quanto à identificação social com a instituição, 10 destacaram a influência dos colegas.

A qualidade dos relacionamentos é um dos indicadores de quão bem eles se encaixam no ambiente social. Laços entre servidores influenciam no nível de confiança e na inserção na organização. Há uma maior influência de iniciativas individuais e dos relacionamentos nos tópicos de socialização, o que evidencia que as ações organizacionais devem ser revistas no sentido de melhorar a condução formal e planejada do processo de socialização na instituição.

3. CONCLUSÃO

Um processo de socialização organizacional bem-sucedido se faz importante na chegada do recém-ingresso. Isto porque haverá influência na sua adaptação, aprendizado das tarefas, clareza da função, integração social e na transformação do novato em um membro produtivo. Também os veteranos necessitam de um processo contínuo de socialização organizacional para

que continuem se sentindo parte da instituição, identificados socialmente, com constantes capacitações e motivação para permanecerem alinhados aos objetivos institucionais.

Com este intuito, as instituições oportunizam meios formais de promover uma favorável socialização. Contudo, há uma considerável influência de meios informais que afetam o resultado do processo. Quanto aos tipos de redes de relacionamento, foram formados três tipos principais: conselho, informações organizacionais e amizade e apoio social. As redes de conselho e informações organizacionais, voltadas para o trabalho, foram as mais procuradas.

As redes de amizade e apoio também foram fortalecidas devido a busca por um clima positivo, com confiança, inclusive para situações fora do trabalho. Contudo, essas redes partiram de contatos com pessoas com quem o servidor se sentia alinhado em termos de valores. Já a rede de desenvolvimento teve pouca menção, evidenciando que, apesar dos auditores terem interesse em se desenvolver profissionalmente, a maioria não cogita assumir cargos.

O recurso de rede mais presente nos relacionamentos é a força do laço, pelo fato de muitos auditores trabalharem muito tempo numa mesma atividade, fortalecendo o convívio. Assim, se relacionam profissionalmente, principalmente quando se sentem integrados com o mesmo objetivo. Este fator faz, ainda, com que as redes não tenham grande expressividade em termos de tamanho e diversidade, pois os relacionamentos ficam restritos a uma mesma área.

Deste modo, os auditores que relataram possuírem uma rede com bom tamanho e diversidade foram aqueles que afirmaram transitar em vários setores e serem de fácil interação. O status da rede também não é alvo dos auditores, que se relacionam com gerência apenas se necessário, corroborando com a baixa formação das redes de desenvolvimento.

Foi também realizada uma análise da influência dos relacionamentos em relação ao ajustamento dos servidores na instituição, conforme dois critérios: ajuste do conhecimento e ajuste social. O ajuste do conhecimento é relacionado a aprendizagem do servidor, abrangendo a clareza da função, domínio das tarefas e aquisição de conhecimento. Essa aprendizagem veio principalmente dos relacionamentos com os colegas. Esta conclusão explica porque as redes de conselho e informações foram as mais fortes. Apesar da instituição ter um Programa Permanente de Formação do Servidor Fazendário Municipal – PFORMS, tal programa não cumpre seu objetivo, levando os auditores a buscar aprendizado por meio dos relacionamentos.

Quanto ao ajuste social, representado pela integração e identificação com a instituição e grupos de trabalho, 14 auditores se sentem integrados, destacando que foram os próprios colegas que os acolheram, dada a lacuna deixada pela instituição. Esta análise mostrou também que a gestão de pessoas da instituição precisa fazer melhor definir suas ações de ajuste social.

A pesquisa traz uma compreensão prática de como as redes sociais de relacionamento afetam os resultados da socialização. Deste modo, trouxe um estudo aplicado contemplando as duas temáticas conjuntamente: redes sociais e socialização organizacional. Para a instituição pesquisada, este estudo trouxe luz sobre como estaria a eficácia das ações da gestão planejadas para a socialização organizacional de seus auditores e o quanto está, na verdade, relacionada aos seus contatos pessoais no ambiente de trabalho. Os resultados fornecem insights para as ações de gestão de pessoas e o realinhamento das políticas de socialização.