

OS BENEFÍCIOS DA SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Fernanda Crocetta Schraiber¹

Abstract: *The study aimed to identify the organizational benefits in the processes of socialization and organizational commitment and verify how knowledge sharing is related to these processes. The research used a literature review through a survey of publications in the Dimensions database, with a time frame between 2011 and May 2021. Composing the corpus of analysis, 16 articles were obtained. It was identified that job satisfaction, integration and better performance are common benefits found in the concepts. Organizational commitment brought about greater motivation, cooperation and lower turnover, while organizational socialization brought more adaptability, better relationships and organizational commitment. It was verified that the sharing of knowledge is facilitated with the researched concepts.*

Keywords: *People management; Organizational behaviour; Knowledge management*

Resumo: O estudo objetivou identificar os benefícios organizacionais nos processos de socialização e comprometimento organizacional e verificar como o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos. A pesquisa utilizou-se da revisão de literatura por meio do levantamento de publicações na base de dado Dimensions, com recorte temporal entre 2011 a maio de 2021. Compondo o corpus de análise, obteve-se 16 artigos. Identificou-se que a satisfação no trabalho, integração e o melhor desempenho são benefícios comuns encontrados nos conceitos. O comprometimento organizacional ocasionou maior motivação, cooperação e menor rotatividade, enquanto a socialização organizacional trouxe mais adaptabilidade, melhores relacionamentos e comprometimento organizacional. Aferiu-se que o compartilhamento do conhecimento é facilitado com os conceitos pesquisados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Comportamento organizacional; Gestão do conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de constantes transformações, em que obter vantagem competitiva é um desafio e uma busca incessante das organizações, pensar e adotar medidas estrategicamente voltadas para esse fim é rotina para os gestores. E nesse cenário, as pessoas são as grandes protagonistas, pois é partir delas que a organização conseguirá diferencial, mudança e resultado nesse propósito. São as pessoas as responsáveis por produzirem conhecimento, por inovarem nas práticas, rotinas e fluxos da organização e por disporem de capacidades organizacionais (Demo et al., 2014).

¹ Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Unicesumar. Servidora do Instituto Federal do Paraná. ORCID: 0000-0002-8653-8682. E-mail: fernanda.schraiber@ifpr.edu.br

Terra (2001) salienta que o capital humano de uma organização é a principal fonte de vantagem competitiva, pois não permite imitação. O saber coletivo dá ânimo para que a organização possa sobreviver na economia do conhecimento, permitindo se reconfigurar no tempo e no tamanho certo. Assim, uma gestão do conhecimento se torna imprescindível nas organizações que queiram se manter competitivas na sociedade (Figueiredo, 2005).

A gestão do conhecimento refere-se a um conjunto de processos que tem o objetivo de gerenciar o conhecimento para obter vantagem competitiva no ambiente organizacional (Holanda et al., 2009). Stewart (2002, p. 172) afirma que a gestão do conhecimento diz respeito a “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”. Para que esse conhecimento organizacional seja gerado e compartilhado, é necessário que exista colaboração, interação e relacionamentos aptos a esse processo entre indivíduos ou grupos (Islam et al., 2010).

Em uma gestão estratégica de pessoas, a organização deve criar um elo entre as pessoas que ali trabalham e os objetivos organizacionais, os quais são essenciais para a mensuração do conhecimento, além de uma visão compartilhada por todos os membros de que o conhecimento é fundamental para atingir os objetivos da organização (Barbieri, 2014). Para tanto, políticas de gestão de pessoas que visem o compartilhamento, bem como atitudes positivas no comportamento organizacional são necessárias. Alcará et al. (2009) constaram que o maior volume de compartilhamento do conhecimento se dá informalmente, por meio de relacionamentos e aprendizagem. Por isso, os autores consideram que para esta partilha ocorrer deve haver uma relação de confiança, pois quando não há essa relação, nem mesmo as práticas formais são suficientes para estimular o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos.

Assim, processos como o de socialização organizacional e comportamentos que estimulem o comprometimento organizacional dos colaboradores se fazem necessários para o alcance dos objetivos organizacionais, pois conforme Genari et al. (2017), o desempenho dos colaboradores no trabalho está frequentemente associado aos sentimentos neles despertados pelas organizações. Resumidamente, a socialização organizacional nada mais é que “o processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional” (Carvalho et al., 2011, p.3). Já o comprometimento organizacional diz respeito ao vínculo ou estado psicológico na relação indivíduo/organização (Camargo & Almeida, 2006).

Instigada nessa perspectiva da relevância do conhecimento para as organizações da conhecimento e, principalmente, na importância do papel das pessoas que o possuem, esta pesquisa se depara com os seguintes problema de pesquisa: quais benefícios a socialização e

comprometimento organizacional podem trazer para as organizações e de que forma o compartilhamento do conhecimento colabora nesse processo? Logo, o objetivo do estudo é identificar os benefícios para as organizações nos processos de socialização organizacional e comprometimento organizacional e verificar como o compartilhamento do conhecimento colabora com esses processos. Para tanto, a pesquisa está dividida por um referencial teórico contextualizando esses conceitos, a metodologia utilizada na pesquisa, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Tonet & Paz (2006) definem o compartilhamento do conhecimento como o processo em que um indivíduo passa o que sabe a outros e recebe o conhecimento que eles têm. Este processo acarreta uma chance de aprendizagem mútua, tanto para quem passa quanto para quem recebe (Wu & Lee, 2020). Ao permitir o fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel crucial no processo organizacional, pois ampara o processo de transferência de ideias e soluções no ambiente de trabalho (Islam et al., 2010). Hasan et al. (2021, p. 1973) corroboram ao definirem o compartilhamento do conhecimento como “um processo de trocar, receber e se beneficiar de outras experiências e conhecimentos. É um esforço colaborativo com troca mútua de conhecimentos, que resulta em um esforço conjunto de criação de novos conhecimentos”.

Na sociedade do conhecimento, a facilitação dos processos de compartilhamento do conhecimento estão sendo colocadas como prioridades nas organizações justamente pelos benefícios que a criação de novos conhecimentos, a inovação e demais vantagens competitivas advindas desses processos podem trazer. Por esse motivo, o compartilhamento do conhecimento quando bem-sucedido auxilia na obtenção de vantagem competitiva e operações sustentáveis nas organizações (Wu & Lee, 2020). Porém, é necessário que as organizações e gestores tenham ciência dos fatores que podem influenciar neste processo.

Sordi et al. (2017) acreditam que o compartilhamento do conhecimento seja influenciado tanto por fatores individuais quanto organizacionais. Os autores relacionam ao menos três conjuntos que estão intimamente relacionados: 1- às pessoas, suas motivações e características; 2- à estrutura de trabalho, estratégias e cultura da organização; e 3- ao suporte e oportunidades geradas pelas redes e ferramentas tecnológicas.

O ambiente em que se está compartilhando conhecimento também pode ser considerado como um fator que tem influência no processo. Apenas com condições ambientais propícias é que o compartilhamento do conhecimento será realizado (Valentim, 2018). Nonaka

et al. (2000) denominam este ambiente de “*Ba*” e esclarecem que o termo se refere ao espaço utilizado para as relações sociais que ocorrem tanto em espaços físicos, virtuais, mentais ou na combinação desses. Ainda, este ambiente pode ser entendido como um espaço que possibilita a criatividade, transformações, inovações e interações positivas entre indivíduos que compartilham por estes meios (Valentim, 2018).

Para a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento é essencial que haja uma cultura voltada para a comunicação entre os indivíduos e a integração dos arranjos organizacionais (Govender et al., 2018), pois segundo Lee (2011), quanto melhor é o relacionamento do colaborador de uma organização com o seu colega, supervisor e com a própria organização, maior a probabilidade desse membro compartilhar conhecimento.

3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando um colaborador chega a uma organização ou inicia em um novo cargo, é preciso que ele obtenha o conhecimento social e as habilidades necessárias para tal. Esse processo contínuo de aprendizagem, de adaptação, pode ser considerado como socialização organizacional (Tomazzoni et al., 2016). Oliveira & Loureiro (2018, p. 379) conceituam a socialização organizacional como “o processo de aprender, no qual se desenvolve a construção e assimilação da cultura organizacional. Resume-se em um processo de integração”.

Faria (2015) afirma que entre as atribuições da gestão de pessoas e do responsável pelo setor que o colaborador ingressará, destacam-se as seguintes: compartilhar as informações sobre os trabalhos que ocorrem naquele setor e, em específico, para a função que o colaborador assumirá; apresentar os outros colaboradores da organização; instruir sobre os objetivos organizacionais, normas, valores, rotinas; e disponibilizar materiais e recursos essenciais para o trabalho desse colaborador. Por isso, Robbins (2005) salienta que o momento do ingresso do colaborador na organização, frequentemente é a fase mais crítica, pois trata-se da ocasião em que a organização tentará moldar o colaborador de acordo com a cultura organizacional.

Estudos sobre a socialização organizacional tiveram início na década de 1960 e foram motivados sobretudo pela profissionalização da gestão de pessoas nas organizações (Borges et al., 2010). A socialização organizacional como ser entendida como um processo dividido em 3 fases: pré-chegada; encontro; e a metamorfose. A pré-chegada se refere ao aprendizado que o colaborador adquire antes de chegar de fato à organização. Já na fase do encontro, o colaborador conhece a organização e se depara com a possibilidade de que expectativas tidas anteriormente e a realidade sejam divergentes. Por fim, na última fase, metamorfose, o colaborador obtém domínio das habilidades necessárias para que desempenhe seu papel na organização e faz os

ajustes necessários para se adaptar às normas e valores da organização e do grupo no qual foi inserido. Esse processo de aprendizagem, de adaptação só estará completo quando o novo membro se sentir confortável com suas atribuições e com a organização (Robbins, 2005).

O processo de socialização organizacional além de favorecer a aprendizagem do colaborador sobre suas atribuições na organização, também dá ao membro o entendimento sobre os comportamentos esperados, apropriados e admissíveis no ambiente. É por meio do processo de socialização que o comportamento do colaborador será influenciado para que adote os valores e propósitos organizacionais a fim de adaptá-lo àquela realidade (Genari et al., 2017). Mas, Oliveira & Loureiro (2018) consideram a socialização organizacional um processo mútuo, em que por meio do compartilhamento da cultura organizacional e da visão de como desempenhar suas atribuições, o colaborador atende aos seus anseios pessoais e da organização.

Lee (2011) aponta a socialização organizacional nos seguintes processos: 1- familiarização com novas tarefas e atribuições; 2- desenvolvimento e estabelecimento de relações interpessoais; 3- definição e esclarecimento sobre o papel do colaborador na organização; e 4- avaliação do progresso do colaborador no processo de socialização na organização. Entre outros objetivos, a socialização organizacional permite a inclusão e integração do colaborador no ambiente de trabalho. O tempo destinado ao comprometimento com os objetivos da organização e a identificação do indivíduo com seu trabalho é mais curto e satisfatório quando o colaborador chega à organização e se sente acolhido (Correia & Montezano, 2019). Já quando os colaboradores não recebem as informações necessárias no ingresso na organização, a tendência é existir dificuldade para alcançar os objetivos organizacionais (Carvalho et al., 2011). Para D. Santos et al. (2020) é possível que a socialização organizacional tenha uma relação de antecedência perante o comprometimento organizacional.

4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um elo entre o colaborador e a organização. Conforme Milhome et al. (2018) esse elo pode ser caracterizado, entre outros fatores por: compartilhamento de valores e objetivos; aceitação de normas; e comportamento do colaborador em favor da organização. Além disso, as autoras consideram que o comprometimento organizacional é caracterizado pelo afeto, pelo desejo de permanência e o orgulho em fazer parte da organização.

O comprometimento organizacional pode ser definido como as atitudes ou vínculos que os colaboradores estabelecem com a organização. Há evidências de que o comprometimento dos

colaboradores gera melhor desempenho para as organizações, assim como estabilidade dos colaboradores e menor flutuação (M. Santos et al, 2016). Lopes & Scherer (2014) complementam ao afirmarem que o comprometimento está relacionado com a satisfação no ambiente organizacional, pois quando comprometido, o indivíduo considera a organização como sua, se sente parte e trabalha com dedicação para o sucesso dela.

Outra definição do conceito de comprometimento organizacional consiste em um constructo multidimensional, em que vários estudos o identificam principalmente por 3 vértices: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental (Oliveira & Honório, 2020). O comprometimento afetivo, como o próprio termo faz alusão, refere-se a um apego e envolvimento à organização, que vem de experiências que trouxeram sensações positivas dentro da organização e competência nos afazeres (D. Santos et al., 2020). O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na organização, como se o colaborador se sentisse em débito com a empresa pelos benefícios que ela lhe proporciona. Já o comprometimento instrumental, também conhecido como comprometimento calculativo, é aquele em que o colaborador entende que o fato de sair da organização lhe traria mais prejuízos do que ali permanecer. Assim, o comprometimento calculativo pode ser considerado como uma necessidade, já o comprometimento normativo, como um dever moral (Siqueira, 2001).

Fatores como a comunicação na organização, o bem-estar do colaborador, disponibilidade e incentivo para treinamentos e desenvolvimento e planejamento de carreira também podem estar relacionados de forma positiva com o comprometimento organizacional (Borges, 2013). A cultura dominante é outro fator com impacto no comprometimento organizacional, podendo aumentá-lo ou diminuí-lo a depender da cultura vigente. Ungari & Rodrigues (2020, p. 168) também relacionam a cultura organizacional como de grande relevância no comprometimento organizacional, pois em seus estudos puderam observar que “[...] todos os elementos da cultura demonstram contribuir para a percepção dos sujeitos sobre a organização, influenciando em seu desejo de permanecer nela e desenvolvendo comprometimento”. Além da cultura, os autores citam a influência de fatores como tempo de carreira e o estágio em que o colaborador se encontra na vida.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de uma revisão sistemática de literatura. O levantamento dos artigos foi realizado na base de dados Dimensions. Preferiu-se optar pela utilização do Dimensions para a busca dos artigos nacionais e internacionais, pois o banco de dados, ativo

desde o ano de 2018, tem menos erros de processamento de dados. Ademais, a cobertura e a contagem de citações do Dimensions são comparáveis às de outras bases de dados, como Scopus e Web of Science e, assim, pode apoiar avaliações formais de pesquisa (Thelwall, 2018).

Assim, afim de encontrar publicações relacionadas ao objetivo da revisão, que é “identificar os benefícios da socialização organizacional e do comprometimento organizacional e identificar como o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos”, procedeu-se com o cruzamento das seguintes palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento; socialização organizacional; comprometimento organizacional. Os termos foram pesquisados primeiramente na língua portuguesa, como obteve-se poucos resultados, fez-se uma busca na língua inglesa também. Todas as buscas utilizaram o operador lógico AND.

Foram incluídos na pesquisa somente artigos completos publicados entre o ano de 2011 a maio de 2021 na língua portuguesa. Na língua inglesa, o recorte temporal foi de 2019 a maio de 2021. Após utilizar o cruzamento dos termos mencionados acima, no Filtro de Busca, os artigos foram submetidos aos seguintes critérios para inclusão e exclusão: na primeira triagem, fez-se a leitura do título, resumo e palavras-chave; na segunda triagem realizou-se a leitura na íntegra do artigo.

O levantamento bibliográfico localizou 164 artigos. O cruzamento dos termos limitando a resultados que encontrassem os *strings* no título ou resumo (*title or abstract*) resultaram em apenas um resultado para o cruzamento dos três temas pesquisados: “organizational socialization” AND “organizational commitment” AND “knowledge sharing”. A maioria dos resultados só foi possível de ser encontrada buscando pelos termos no texto todo (*full data*).

Foram selecionados 16 publicações para leitura integral, dos quais apenas 2 artigos realmente abordavam sobre a relação de socialização organizacional e comprometimento organizacional, porém os outros 14 versavam sobre compartilhamento do conhecimento ou socialização organizacional ou sobre comprometimento e poderiam contribuir para a fundamentação e análise desta pesquisa. O Quadro 1 demonstra os artigos selecionados após a leitura integral.

Quadro 1 – Artigos selecionados após leitura integral

	Título do artigo	Autores	Ano	Periódico
1	A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização	Ungari & Rodrigues	2020	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
2	A review of employee engagement: Empirical studies	Hasan et al.	2021	Management Science Letters

3	Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento numa empresa de material de construção	M. Santos et al.	2016	Raunp - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar
4	Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG	Rocha & Honório	2019	Revista Ciências Administrativas
5	Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento	Maciel & Camargo	2011	Revista de Administração Contemporânea
6	Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado	Cavazotte et al.	2015	Revista Administração Pública
7	Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus	Elrehail et al.	2019	European Journal of Management and Business Economics
8	Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe	M. Santos et al.	2020	Revista Redalyc.org
9	Organizational commitment through organizational socialization tactics	Filstad	2011	Journal of Workplace Learning
10	Programa de Mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia	Brito et al.	2017	RACE- Revista de Administração, Contabilidade e Economia
11	Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital	Wang et al.	2021	Frontiers in Psychology
12	Relationship Between Total Rewards Perceptions and Work Engagement Among Chinese Kindergarten Teachers: Organizational Identification as a Mediator	Ji & Cui	2021	Frontiers in Psychology
13	Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses	Carvalho et al.	2012	REAd – Revista Eletrônica de Administração
14	The Impact of Inclusive Leadership on Employees Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital	Fang et al.	2019	Frontiers in Psychology
15	The Importance of Peer Mentoring, IdentityWork and Holding Environments: A Study of African American Leadership Development	Murrell et al.	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health
16	Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public servisse	Tangaraja et al.	2015	Journal of Knowledge Management

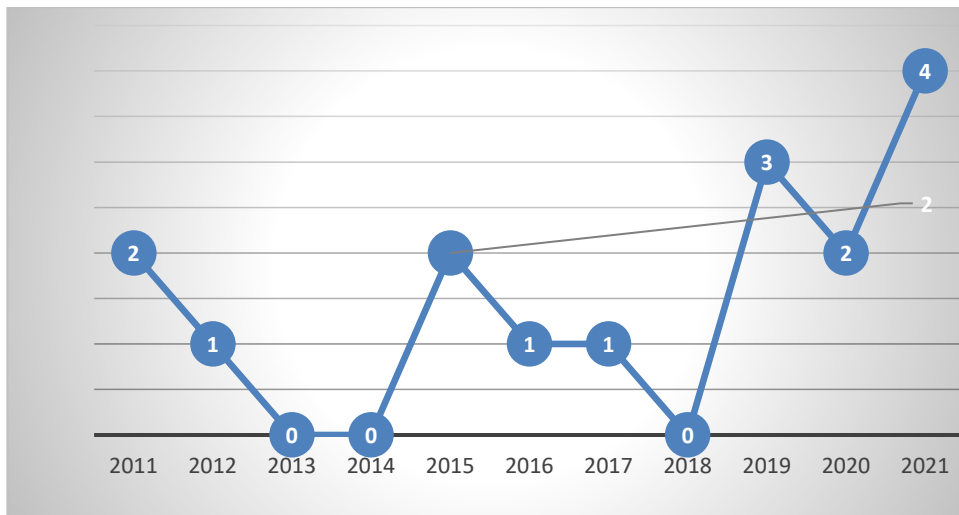
Fonte: elaborado pela autora

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após análise dos 16 artigos selecionados, observou-se que 50% deles foram publicados por periódicos brasileiros e 50% por periódicos internacionais. Ainda, do número total de artigos selecionados, apenas 3 foram publicados pelo mesmo periódico, *Frontiers in Psychology*. Os outros 13 artigos restantes foram publicados por 12 diferentes periódicos.

Conforme apresentando na Figura 1, 25% dos artigos selecionados foram publicados no ano de 2021. Se considerar os últimos 3 anos (2021, 2020 e 2019), os artigos selecionados representam 56,25% do total, ou seja, esta pesquisa teve como um dos critérios priorizar publicações atuais sobre o tema investigado.

Figura 1 – Relação da quantidade de artigo por ano de publicação



Fonte: elaborado pela autora

Na análise dos textos selecionados, procurou-se levantar os possíveis benefícios tanto da socialização organizacional como do comprometimento organizacional. Em resumo, os dois conceitos estão diretamente relacionados, pois conforme Finegan (2000), quando o colaborador tem valores pessoais que combinam com os valores da organização, existe a tendência de que o comprometimento organizacional seja maior e, para isso, a socialização é indispensável, uma vez que é por meio dela que a organização apresentará a cultura da organização. Enquanto o comprometimento organizacional visa compreender o sistema do vínculo psicológico do colaborador com a organização, os valores, crenças, a cultura organizacional de uma forma geral serve como guia para esse comportamento. É através dessa internalização que a identidade acerca da organização, bem como a manutenção da personalidade serão mantidas (Ungari & Rodrigues, 2020).

Colaboradores comprometidos, são um ativo para a organização, pois podem gerar vantagem competitiva, mas dependem de uma boa relação e comunicação entre os demais colaboradores na organização (Hasan et al., 2021). Neste cenário, tanto a socialização quanto o comprometimento organizacional são dependentes e necessários para o compartilhamento do conhecimento. Porém, Valetim (2018) pondera que antes da organização pensar em estratégias para o compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário que a cultura esteja de acordo com esses ideais. Alves & Barbosa (2010, p. 120) complementam este pensamento ao analisarem que “é por meio da cultura organizacional bem definida que os padrões informais e não escritos de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis orientam os colaboradores de uma organização no sentido de agirem para que os objetivos da empresa sejam alcançados”.

Para Bastos (1994) a cultura organizacional tem o papel de facilitar a criação e desenvolvimento de vínculos organizacionais, bem como envolver o colaborador. A partir do momento que a cultura influencia as atitudes e comportamentos dos colaboradores da organização de forma duradoura, ela tende também a favorecer o comprometimento organizacional. Já a socialização permite que os colaboradores sejam integrados a estrutura organizacional trazendo benefícios tanto para a organização, quanto para o colaborador (Oliveira & Loureiro, 2018).

Filstad (2011) observa que a medida em que os colaboradores ingressam e têm a oportunidade de participar das atividades laborais e interagir socialmente com colegas, o processo de aprendizagem é facilitado, bem como o comprometimento organizacional é favorecido. Com estímulos para fortalecer o engajamento do colaborador, como a integração, aprendizagem, suporte organizacional, os colaboradores ficam mais propensos a tornarem-se comprometidos. E o comprometimento é fundamental para a organização, pois segundo Hasan et al. (2021, p. 1972) “é o grau em que um colaborador está disposto a exercer energia e sentir orgulho por estar com a organização”.

O quadro 2 elenca os benefícios do comprometimento organizacional e da socialização organizacional encontrados tanto na revisão de literatura proposta quanto nos demais estudos selecionados para a fundamentação teórica desta pesquisa.

Quadro 2 – Benefícios do comprometimento organizacional e socialização organizacional

	Comprometimento Organizacional	Socialização Organizacional
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação no trabalho (Maciel & Camargo, 2011; M. Santos et al., 2016; Oliveira & Honório, 2020; Hasan et al., 2021); 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação no trabalho (Lee, 2011);

	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho (M. Santos et al., 2016); • Vantagem competitiva (M. Santos et al., 2016); • Menor rotatividade de colaboradores (M. Santos et al., 2016; Lírio et al., 2018); • Sentimento de parte da organização (Lírio et al., 2018); • Motivação (Rocha & Honório, 2015; Oliveira & Honório, 2020; Hasan et al., 2021); • Cooperação (Maciel & Camargo, 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho e agilidade nos processos organizacionais (Valentim, 2018); • Facilitação da adaptação do colaborador à organização (Robbins, 2005; Lee, 2011; Genari et al., 2017); • Assimilação da cultura organizacional (Tangaraja et al., 2015; Genari et al., 2017; Oliveira & Loureiro, 2018; Alvi & Lashari, 2019); • Melhores relacionamentos; integração; sentimento de parte da organização (Islam et al., 2010; Lee, 2011); • Melhor comunicação (Genari et al., 2017); • Comprometimento organizacional (Tangaraja et al., 2015).
Foco	Comportamento	Cultura organizacional e aprendizagem

Fonte: elaborado pela autora

Tangaraja et al. (2015) acreditam que uma socialização organizacional efetiva, tende a gerar comprometimento organizacional dos colaboradores na organização, assim como colaboradores comprometidos com a organização, se envolvem voluntariamente em processos de compartilhamento do conhecimento. Islam et al. (2010) observam que como o compartilhamento do conhecimento ocorre em um contexto social compartilhado, dependente de interações sociais, a socialização é necessária e influencia diretamente nesse processo.

M. Santos et al. (2020, p.3) revelam que “é de se esperar que uma pessoa que se perceba integrada à cultura de uma organização, aos seus membros integrantes e às suas rotinas laborais, se sinta mais comprometida”. Ji & Cui (2021) também corroboram com a visão da influência da identificação com a organização e o comprometimento organizacional. Os autores realizaram uma pesquisa com professores do jardim de infância e constataram que a identificação, relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional.

Logo, além de facilitar a internalização e identificação de normas, valores, crenças e rotinas organizacionais, a socialização organizacional permite que o colaborador desenvolva suas tarefas mais rapidamente com autonomia e liberdade, fato que tende a ser um fator motivador para o colaborador e promover nele uma responsabilidade pessoal. Assim, o sucesso no desempenho dessas tarefas aumentarão a satisfação do colaborador, que acarretará o aumento da disposição para executá-las e um maior comprometimento para concluí-las, gerando vantagem competitiva para a organização (Elrehail et al., 2019). Uma vez comprometido, o colaborador se sentirá mais confiante para compartilhar conhecimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo enfocou a identificação de benefícios que a socialização organizacional e comprometimento organizacional podem trazer para as organizações e colaboradores e de que forma o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos a partir de uma análise e revisão de literatura.

Primeiramente, verificou-se poucos estudos nacionais relacionados à relação existente entre compartilhamento do conhecimento e a socialização e/ou comprometimento organizacional. De uma forma geral, apenas 2 artigos versavam sobre a relação do comprometimento e a socialização organizacional. Para identificar os benefícios e a relação com o compartilhamento do conhecimento, exigiu-se a leitura integral dos textos selecionados, sendo possível concluir que os três processos possuem uma relação direta e contínua entre si.

O compartilhamento do conhecimento depende de vínculos de confiança, de bons relacionamentos, que só serão alcançados com uma efetiva socialização organizacional, adaptando e integrando o colaborador à organização. Um colaborador efetivamente socializado também tende a ter maior comprometimento com a organização e, conseqüentemente, compartilhar conhecimento de forma voluntária. Logo, os três processos são essenciais para organizações que queiram melhor desempenho, vantagem competitiva e processos inovativos.

Recomenda-se como pesquisas futuras, que esses benefícios encontrados na socialização organizacional e no comprometimento organizacional e a relação deles com o compartilhamento do conhecimento possam ser analisados na prática organizacional, através de estudos de caso para comprovar empiricamente os resultados obtidos nessa pesquisa.

Referências

- Alcará, A. R.; Di Chiara, I. G.; Rodrigues, J. L.; Tomaél, M. I.; Piedade, V. C. H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Rev. Perspectivas em Ciência da Informação*, 14 (1), 170-191.
- Alves, A.; Barbosa, R. R. (2010). Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, 39 (2), 115-128.
- Alvi, A. K.; Lashari, R. H. (2019) The influence of organizational climate and organizational socialization on knowledge management: an empirical study in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Excellence*, 12 (2).
- Barbieri, U. F. (2014). *Gestão de Pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação*. São Paulo: Atlas.

- Bastos, A. V. B. (1994b). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. [Tese doutorado, Universidade de Brasília].
- Borges, R. S. G. (2013). *The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors*. [Anais] Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
- Borges, L. O., Cristo e Silva, F. H. V., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (2010). Reconstrução e validação de um Inventário de Socialização Organizacional. *Rev. Adm. Mackenzie*, 11(4) 4-37.
- Camargo, G., & Almeida, A. (2006). *O comprometimento organizacional nos diferentes estágios da carreira*. (2006) [Anais] SEMEAD 9.
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., Vikan, A., & Hjemdal, O. (2011) Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 815-833.
- Correia, A. S., & Montezano, L. (2019). Socialização organizacional em Campus de Instituto Federal. *Rev. Gestão em Análise*, 8(1), 104-118.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014) *Políticas e práticas de recursos humanos*. In: Siqueira, M. M. Matias (org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Elrehail, H., Alzhgoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Faria, M. H. A. (2015). *Recrutamento, seleção e socialização*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Figueiredo, S. P. (2005). *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.
- Filstad, C. (2011) Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), p. 376 – 390.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 149-169.

- Genari, D., Ibrahim, C., & Ibrahim, G. (2017). 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*, 5, 313-328.
- Govender, L. N., Perumal, R., & Perumal, S. (2018). Knowledge management at higher education institutions. *South African Journal of Information Management*, 20(1), 1-10.
- Holanda, L. M. C., Francisco, A. C., & Kovaleski, J. L. (2009) A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, 38(2), 96-109.
- Islam, Z. Md., Ahmad, Z. A., & Mahtab, H. (2010) The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge globalization*, 3(1), 31-48.
- Ji, D., & Cui, L. (2021) Relationship Between Total Rewards Perceptions and Work Engagement Among Chinese Kindergarten Teachers: Organizational Identification as a Mediator. *Frontiers Psychology*, 12, artigo 648729, 1-8.
- Lee, H. (2011) Demonstrating the importance of interactional socialization in organization. *Systems Research and Behavioural science*, 28, 264-269.
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão e Planejamento*, 19, 34-54.
- Lopes, D. D., & Scherer, F. L. (2014) Análise do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Câmpus Alegrete. [TCC Especialização, Universidade Federal de Santa Maria].
- Milhorne, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018) Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3), 232-252.
- Nonaka, I., Toyama, R. E., & Konno, N. (2000); SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *International Journal of Strategic Management*, 33(1), 5–34.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human Resources practices and organizational commitment: connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4).

- Oliveira, D. M., & Loureiro, T. J. A. (2018). Socialização Organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do Campus Nova Cruz. *Rev. Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, 1(1), 374-393.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Rocha, E. S., & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Santos, D. N., Araújo, M. R. M., & Marques, E. C. (2020) Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(4).
- Santos, M. S. C., Andrade, A. F., Sousa, Â. S., & Moreira, I. O. (2016) Comportamento Organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de material de construção. *Revista Raunp*, 8(2), 20-33.
- Siqueira, M. M. M. (2001) *Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras*. [Anais] Encontro Anual da ANPAD.
- Sordi, V. F., Nakayana, M. K, Cunha, C. J. C. A., & Binotto, E. (2017) Fatores determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 225-246.
- Stewart, T. A. (2002) *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121-140.
- Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.
- Theilwall, M. (2018). Dimensions: A competitor to Scopus and the Web of Science? *Journal of Informetrics*, 12, 430-435.
- Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F., Santos, A. S., & Souza, D. L. (2016). Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. *RCPA*, 10(2), 80-92, 2016.
- Tonet, H. C., & Paz, M. G. T. (2006) Um modelo para compartilhamento do conhecimento no trabalho. *Revista Adm. Contemporânea*, 10(2), 75-94.

- Ungari, D. F., & Rodrigues, A. P. G. (2020). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), 168-196.
- Valentim, M. L. P. (2018). Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. *Rev. Ciência da Informação*, 45(3).
- Wu, W., & Lee, Y. (2020). Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7).