

**SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO**

LIA FONTENELE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SUZETE SUZANA ROCHA PITOMBEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUCIANA FREIRE

UNI7 - CENTRO UNIVERSITÁRIO 7 DE SETEMBRO

SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

1 INTRODUÇÃO

O crescimento no número dos servidores públicos ao longo dos últimos anos se reflete pelo crescimento da oferta de serviços públicos pelo país. De acordo com estudo realizado pela ENAP (2015), os servidores públicos ativos da União cresceram de 883.192, em 2002, para 1.195.822, em 2014. Destes, 58% são do poder executivo, 270.024 estão lotados no ministério da Educação. Vale ressaltar que no último levantamento do IBGE (2014) o Nordeste tinha 1.989.594 servidores na administração direta e 58.531 servidores na administração indireta. No Ceará, era 317.983 servidores na administração direta e 7.365 na administração indireta.

A expansão dos serviços públicos também impactou a rede de Institutos Federais que, no período de 2008 a 2010, passou de 140 unidades para 354, com a meta de atender um milhão de alunos (IFCE, 2014). Esse crescimento teve reflexo no número de *campi* abertos no Ceará e, por conseguinte, no número de servidores nomeados para atender a essa demanda, gerando grande aporte de novos servidores, fazendo-se necessário repensar o modo como ocorre o acolhimento, treinamento e capacitação desses servidores.

As instituições públicas ao realizarem um concurso e empossarem um novo servidor, esperam que ele consiga elevar os índices de eficiência, eficácia e efetividade da instituição, oferecendo uma melhor prestação de serviço para a sociedade (Andrade, Penha e Ramos, 2014). Para tal, faz-se necessário quando de sua posse seja realizado o processo de socialização. Conforme Chao et al. (1994), as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal do que as que são menos socializadas.

Leite (2007), no entanto, chama a atenção para a dificuldade de conciliar os objetivos organizacionais, produtividade e efetividade, aos interesses pessoais, a exemplo de salários, motivações e conquistas, de modo que todos os envolvidos se sintam satisfeitos. Reforçando o exposto, Marques (2013) associou a socialização com o comprometimento organizacional. Em sua pesquisa relatou a importância do processo de socialização bem realizada para gerar um maior comprometimento afetivo dos funcionários para com a organização.

Diversos estudos têm sido realizados na área de pessoal com enfoque na socialização organizacional tanto no Brasil (OLIVEIRA ET AL., 2008; CARVALHO, 2009; BERNI, 2014; ANDRADE ET AL., 2016) como no exterior (WESSON; GOGUS, 2005; BAUER ET AL., 2007), mas pouco tem sido escrito sobre a relação entre a socialização e o comprometimento, principalmente na cultura brasileira.

Face ao exposto, o artigo lança luz sobre o processo de socialização bem-sucedida para a minimização do desencontro de expectativas entre trabalhador e organização, a identificação dos critérios de desempenho em nível individual e organizacional e o conhecimento dos valores, normas, redes de recursos e políticas da organização (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

1.1 Problema, objetivos e hipóteses da pesquisa

Face ao exposto, a presente pesquisa tem como problema a seguinte questão: Qual a influência do processo inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino? Para responder a essa indagação definiu-se como objetivo geral: investigar a influência do processo

inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino.

Para atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os fatores predominantes da socialização organizacional percebidos pelos servidores técnico administrativos; (b) identificar a preponderância das três dimensões do comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico administrativos; e (c) averiguar a influência dos fatores de socialização organizacional nas dimensões do comprometimento.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o estudo tem como hipótese 1 - os fatores de socialização integração às pessoas e objetivos e valores organizacionais predominam sobre os demais fatores. Já o segundo objetivo específico propiciou definir a hipótese 2 - a dimensão de comprometimento afetivo predomina sobre as demais dimensões. Por fim, emergiu do terceiro objetivo específico a hipótese 3 – (a) os fatores de socialização organizacional competência e proatividade e integração às pessoas influenciam o comprometimento afetivo, (b) os fatores de socialização organizacional integração à organização e objetivos e valores organizacionais influenciam o comprometimento normativo e (c) o fator de socialização organizacional qualificação profissional influencia o comprometimento instrumental.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização é um processo pelo qual o indivíduo passa ao longo da vida, aprende a desempenhar os vários papéis sociais necessários para sua participação efetiva na sociedade, sendo este imperfeito e desigual entre as pessoas (LEVY, 1965; SHINYASHIKI, 2003).

Este processo pode ser (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004): (a) profissional, cuja natureza é mais abrangente, consiste no processo onde são aprendidas todas as experiências vivenciadas ao longo de toda a vida profissional do colaborador; e (b) organizacional se restringe à integração do indivíduo com a organização para o bom exercício de um determinado cargo, fazendo parte do campo da psicologia do trabalho e das organizações, constituindo-se em uma aplicação da noção de socialização construída na psicologia social.

Cumpram-se ressaltar, que a socialização nas organizações traduz a maneira como a instituição acolhe os funcionários e os integra à sua cultura, seu contexto e sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da mesma (SHINYASHIKI, 2003). Ao mesmo tempo, em que pode ser considerado como um processo em que um indivíduo adquire as atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para obter êxito no trabalho (WESSON; GOGUS, 2005)

O papel ativo das pessoas na socialização edifica significados e diminui a incerteza frente ao novo por meio da adoção de comportamentos e pela busca de informações, estabelecendo relacionamentos na organização (SILVA; FOSSÁ, 2013). Sua ocorrência se faz a partir da presença de alguns componentes: a) o agente, pessoa que serve de fonte do que deve ser aprendido; b) o processo de aprendizagem; c) o alvo, a pessoa que está sendo socializada; e d) o resultado, o que está sendo aprendido (SHINYASHIKI, 2003).

Assim, a fase de entrada na organização ou mudança de local de trabalho ou de responsabilidade é apresentada como fato gerador de ansiedade e estresse (CARVALHO, 2009). Nessa mesma linha, Silva e Fossá (2013) inclui a insegurança, tendo em vista que essa pessoa ingressará em uma realidade até então desconhecida.

Salienta-se, a partir do discurso de Carvalho (2009), que as experiências dos processos de socialização vivenciadas pelos servidores públicos nas instituições de ensino apresentam desafios distintos em relação aos cargos. Os docentes se deparam com a necessidade de

equilibrar o papel de professor e de pesquisador, conhecer seus colegas, aprender os valores da instituição, além de identificar o perfil dos alunos. Ao passo que o servidor técnico-administrativo precisa aprender os procedimentos adotados no seu setor de lotação, saber identificar as prioridades, agir de forma rápida para atender a demandas, compreender e se adaptar aos costumes e rotinas de sua equipe, além de captar e compreender os valores organizacionais, demonstrando, dessa forma, que no momento do ingresso de um trabalhador em uma organização é que se verifica a fase mais crítica do processo de socialização organizacional, demandando da empresa a necessidade de avaliar a melhor maneira de socializar o novo funcionário e de treiná-lo para o exercício de sua função, de forma a se obter um rendimento eficaz (ROBBINS, 2009).

Neste sentido, as orientações aos recém-chegados são fundamentais para que o processo de socialização ocorra com baixo nível de ansiedade, insegurança e estresse. Para tal, faz-se necessário o uso de estratégias, entre as quais a mais utilizada é o treinamento, geralmente concebidos com a intenção de ajudar os recém-chegados a se ajustarem às pessoas na organização, aos seus papéis dentro da organização e a própria organização (KLEIN; WEAVER, 2000).

Os treinamentos, em geral, constituem-se em programas de orientação e são projetados para ajudar os funcionários a "começar com o pé direito" e aumentar a produtividade inicial na organização (WESSON; GORGUS, 2005).

Logo, a importância de um processo de socialização organizacional bem-sucedido torna-se inquestionável. Cooper-Thomas e Anderson (2006) propõem cinco aspectos a serem considerados na elaboração dos programas de orientação de novos colaboradores: (1) a minimização de impactos negativos, tais como níveis elevados de desencontro de expectativas associados a atitudes indesejáveis e comportamentos negativos; (2) a necessidade de que os iniciantes conheçam os critérios de desempenho em nível individual, de equipe e organizacional, para os quais são requisitados a contribuir; (3) a necessidade de que tais indivíduos também conheçam como funcionam os valores, as normas, as redes de recursos e as políticas na organização; (4) os efeitos estáveis e duradouros e resultados quantificáveis, que apontam que a socialização tem uma influência rápida e; (5) a crescente frequência das intervenções e mudanças no ambiente de trabalho em níveis individuais e organizacionais que requerem uma maior atenção à necessidade de ressocialização de funcionários.

Assim sendo, pode-se afirmar que a socialização organizacional é um processo contínuo, no qual o indivíduo aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração ao seu grupo durante toda a vida (ANDRADE; VASCONCELOS; SILVEIRA, 2015).

Shinyashiki (2003) afirma que os novos funcionários respondem de forma diferente a seus papéis por causa das táticas de socialização usadas pela organização, que modelam as informações que recebem.

A teoria de Chao *et al.* (1994) defende a existência de seis domínios de conteúdo da socialização organizacional, os quais abrangem: (1) **proficiência de desempenho** – avalia a extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas; (2) **pessoas** – envolve a satisfação nas relações com membros da organização; (3) **políticas** – abrange o sucesso de um indivíduo em obter informações com respeito às relações de trabalho formais e informais e às estruturas de poder dentro da organização; (4) **história** – diz respeito ao conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais que compõem a cultura da organização; (5) **linguagem** – aborda o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica profissional, bem como a familiaridade com a linguagem informal da organização; (6) **objetivos e valores organizacionais** –

compreende a interiorização das regras ou princípios que mantêm a integridade da organização.

A partir dessa teoria, Borges *et al.* (2010) desenvolveram uma pesquisa buscando uma reconstrução dos fatores de socialização. Aglutinando alguns fatores e acrescentando outros à mensuração da socialização. Após análise dos resultados, os autores chegaram a sete fatores capazes de mensurar a socialização organizacional, que são: (1) **acesso a informações (políticas)** – o indivíduo conhece a estrutura e o funcionamento da organização, além das relações de poder e os meios de se obter informações e participar das decisões da organização; (2) **competência e proatividade** - o indivíduo domina as atividades necessárias para executar bem suas atribuições, no sentido de saber fazer o que lhe é atribuído e percebe suas próprias ações, suas iniciativas e seus esforços para integrar-se à organização; (3) **integração com as pessoas** – o indivíduo se sente aceito e integrado nos grupos existentes na organização; (4) **não integração com a organização** – o indivíduo não tem o domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional; (5) **qualificação profissional** – o indivíduo tem os conhecimentos, informações e experiência necessárias ao exercício do cargo que ocupa e/ou às expectativas da organização; (6) **objetivos e valores organizacionais** – o indivíduo conhece os objetivos, metas e valores da organização em que está inserido, além de se identificar com ela; (7) **linguagem e tradição** – o indivíduo conhece e se identifica com a história, tradição e cultura da organização, além de compreender e utilizar os termos técnicos e culturais da organização.

A partir desse estudo, Borges *et al.* (2010) reconstruíram o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), apresentando validade e consistência satisfatórias, sendo adequado à realidade cultural brasileira.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O significado do termo comprometimento perpassa pelo sentido de encarregar, comissionar, envolver, julgar e engajar. Na língua portuguesa, o seu significado inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma ideia ou coisa (LEITE, 2004).

O comprometimento se distingue em perspectivas (MEYER; ALLEN, 1991): atitudinais; e comportamentais. O primeiro se concentra no processo pelo qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. Os indivíduos querem saber se seus próprios valores e metas estão congruentes com os da organização. Já o segundo se relaciona ao processo no qual os indivíduos ficam trancados em uma determinada organização e como lidar com esse problema.

Neste sentido, a abordagem atitudinal trata que as consequências comportamentais do comprometimento tendem a influenciar as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança de atitude. Sob outra perspectiva a abordagem comportamental procura identificar as condições sob as quais um comportamento, uma vez realizado, tende a ser repetido, bem como sobre os efeitos de tal comportamento na atitude (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento sob o enfoque organizacional é fenômeno frequentemente levantado pelos profissionais preocupados com as organizações e seus recursos humanos (BORGES-ANDRADE, 1994). É expresso por algumas definições, como (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997): o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de

No ambiente organizacional, o comprometimento tem sido entendido como um laço psicológico que caracteriza o envolvimento entre as pessoas e a organização, além de outros

aspectos do seu mundo do trabalho (LEITE, 2007). Na mesma linha de pensamento, Soares e Oliveira (2013) demonstram que as organizações desejam funcionários comprometidos que façam de seu trabalho uma atividade transformadora para a organização, para a vida e para a sociedade.

Um das linhas de pensamento traz que o principal enfoque do comprometimento organizacional tem sido encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (MEDEIROS; ENDERS, 1998). As organizações têm grande preocupação em selecionar e reter profissionais competentes, dedicados, engajados e envolvidos com a empresa, que não busquem o trabalho apenas pelos benefícios financeiros, mas que trabalhem pelo prazer e pelo significado que o trabalho tem para a vida.

Rego (2003) sugere que funcionários comprometidos são mais assíduos, mais pontuais, colaboram mais com os colegas e superiores, apresentam menos intenções de abandonar a organização, são menos negligentes, apresentam atitudes mais favoráveis a mudanças, apresentam melhores níveis de desempenho organizacional, contribuem mais ativamente para o desempenho organizacional, são melhores cidadãos organizacionais.

Sob este olhar, Siqueira e Gomide Júnior (2004) consideram o comprometimento organizacional como um preditor confiável de comportamentos importantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho.

O comprometimento organizacional se desenvolve naturalmente. Além do comprometimento pessoal e familiar, o envolvimento com o trabalho é de extrema importância para as pessoas, ainda mais pelo fato de que o comprometimento tem como consequente a relação das pessoas com as organizações onde trabalham (PEREIRA, 2013).

O comprometimento organizacional acontece quando o indivíduo se identifica com a organização, acreditando e aceitando os objetivos da organização e estando disposto a se esforçar pela organização, além de se sentir parte da organização (SOARES; OLIVEIRA, 2013).

A base afetiva surge das teorias psicológicas sobre ligações afetivas e da concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitivista de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de troca e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por trabalhadores acerca de suas relações com a organização. A partir dessas duas bases psicológicas, fortaleceram-se na literatura três estilos de comprometimento organizacional: afetivo; calculativo ou instrumental; e normativo (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

De acordo com Allen e Meyer (1990, p. 3),

“os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque necessitam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados a permanecer”.

Para Meyer e Allen (1991), é mais apropriado considerar afetivo, calculativo e normativo como componentes do que como tipos de comprometimento. O que implica que os estados psicológicos se caracterizam pelas três formas de comprometimento e que elas não são mutuamente exclusivas. Pelo contrário, parece mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar todas as três formas de comprometimento em graus variantes.

Desta forma, o comprometimento se fundamenta no modelo tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991): (a) **afetivo** – um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho; (b) **de**

continuação ou instrumental – envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização e que resulta do número de investimentos feito pelo empregado na organização e da falta de alternativas no mercado; (c) **normativo** – relacionado à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele internalizadas, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Para Medeiros et al. (2003), o comprometimento organizacional também aborda um modelo de três enfoques, sendo: afetivo, instrumental/calculativo e normativo. O comprometimento afetivo consiste no desejo de permanecer na organização, seria iniciado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Comprometimento calculativo significa a necessidade de permanecer na organização, seria desenvolvido por falta de outras oportunidades de emprego e os investimentos já realizados na organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Por fim, comprometimento normativo reside na obrigação moral de permanecer na organização, seria um estado psicológico iniciado por experiências anteriores de socialização presentes no convívio familiar e social (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Para Bastos et al. (2011), a escala validada em seu estudo apresenta propriedades psicométricas mais adequada em comparação à medida original do comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991).

Ribeiro e Bastos (2010) relacionam ainda uma série de condutas dos funcionários que são consequentes do comprometimento organizacional: bom desempenho, alcance de resultados, assiduidade, pontualidade, realização de atividades, além de suas atribuições. Já entre os consequentes não desejados destacam-se: intenção de rotatividade, rotatividade, ausências, atrasos, entre outros.

4 RELAÇÃO ENTRE SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo de adaptação dos novos ingressantes nas organizações, desenvolvido por Bauer et al. (2007), apresenta três indicadores de adaptação no contexto laboral: aceitação social, autoeficácia e normas claras ou clareza do papel. Para que essa adaptação ocorra da melhor maneira possível, os autores apresentam as táticas de socialização e a busca de informações como antecedente do ajustamento. A partir de pesquisa realizada por Bauer et al. (2007), foram encontrados alguns resultados dessa adaptação: desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de permanecer e rotatividade.

Bauer et al. (2007) demonstraram mediante seu modelo que a busca de informação se relacionou, significativamente, com as normas claras e com a aceitação social, enquanto as táticas de socialização relacionaram-se aos três indicadores de adaptação considerados: normas claras; autoeficácia; e aceitação social. Com respeito aos resultados da adaptação, a aceitação social ficou relacionada com todos os resultados. As normas claras, por sua vez, só não demonstraram relação com a rotatividade, enquanto a autoeficiência se mostrou relacionada ao desempenho, à intenção de permanecer na empresa e à rotatividade (BAUER *et al.*, 2007).

Vale destacar, a partir desse modelo, o impacto que as táticas organizacionais, por intermédio da aceitação social, e a busca por informações geram no comprometimento dos novos ingressantes em uma organização (BAUER *et al.*, 2007).

O modelo de Saks, Uggerslev e Fassina (2007) testou a relação entre as táticas de socialização, divididas em táticas de conteúdo, sociais e de contexto, e os resultados distais e

proximais. A partir dos resultados, os autores concluíram que as táticas institucionalizadas, mostraram-se negativamente relacionadas à ambiguidade e ao conflito de papel e às intenções de deixar o emprego e positivamente relacionadas à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, ao desempenho no trabalho, ao ajustamento percebido e a uma orientação de papel conservadora.

Comparando-se o estudo de Bauer et al. (2007) com o que foi desenvolvido por Saks, Uggerslev e Fassina (2007), identificam-se algumas similaridades e sobreposições. Entretanto, o último se diferencia, dentre outros aspectos, por ter foco somente nas táticas organizacionais de socialização.

5 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem quantitativa, aplicado em *survey* com corte transversal. O recorte ocorreu com servidores técnicos administrativos em estágio probatório em agosto de 2017. A população do estudo compreende os 393 servidores técnicos administrativos em estágio probatório. A escolha da população da pesquisa se deu pela especificidade da carreira de técnicos administrativos, que ao desenvolver as atividades meio da instituição merece atenção e preparo, principalmente nos anos iniciais da carreira para melhor desempenhar suas atividades.

O tamanho da amostra necessário para as análises foi determinado por intermédio de um plano de amostragem. A técnica utilizada foi a amostragem casual simples sem reposição. Nessa técnica, selecionam-se, sequencialmente e sem reposição, os indivíduos da população (393 técnicos) com igual probabilidade (BOLFARINE; BUSSAB, 2005).

A amostra do estudo foi constituída de 223 novos servidores técnicos administrativos do IFCE que retornaram com o questionário respondido, apresentando, aproximadamente, nível de confiança de 99% e erro amostral de 5%.

A coleta dos dados necessários à realização do estudo ocorreu por intermédio da aplicação de questionário composto por duas escalas: Inventário de Socialização Organizacional - ISO (BORGES *et al.*, 2010) e Escala de Comprometimento Organizacional, de autoria de Bastos *et al.* (2011).

Para a análise dos dados obtidos pela aplicação das escalas, foi utilizado o programa estatístico *SPSS* para *Windows*, em sua versão 20. Os dados foram inspecionados quanto a erros de digitação e dados faltosos, de maneira a preparar o banco de dados para análises multivariadas. Uma observação foi excluída da amostra por conter respostas iguais em todas as perguntas do questionário sem levar em consideração perguntas de cunho positivo e negativo.

Carvalho (2009), Andrade, Ramos e Penha (2015) sugerem que um ajuste seja realizado antes do início das análises: a inversão no ISO das questões 1, 2, 7 e 23, por serem variáveis com sentido negativo, além da inversão de todas as questões (3, 4, 6, 19, 20 e 21) do fator não integração à organização para transformar o fator em integração à organização.

O Inventário de Socialização Organizacional e a Escala de Comprometimento Organizacional foram submetidos à análise fatorial, para exploração das variáveis.

A verificação da consistência interna ocorreu por meio da análise fatorial exploratória, utilizando o método de extração de componentes principais, que segundo Hair *et al.* (2009, p. 112) é adequada quando a “redução de dados é uma preocupação prioritária, focando o número mínimo de fatores necessários para explicar a porção máxima da variância total representada no conjunto original de variáveis”.

Muitas vezes, a matriz de carga dos fatores estimada não fornece uma interpretação clara dos fatores. Nesses casos, existem alternativas na literatura para facilitar essa

interpretação. Essas alternativas consistem em rotacionar essa matriz, o método utilizado foi o *Varimax*. Basicamente, esse método maximiza a variabilidade dos fatores, a fim de tornar os fatores mais interpretáveis (BEZERRA, 2014).

Para avaliar a adequação da amostra foram utilizados alguns testes: (a) o teste *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que apresenta valores normais entre 0 e 1. De acordo com Hair *et al.* (2009), são aceitáveis os resultados a partir de 0,70, sendo que 0,80 indica alta adequação; (b) o teste de esfericidade de *Bartlett*, que indica a presença de correlações significativas entre as variáveis, foi utilizado para avaliar a adequação dos dados (HAIR *et al.*, 2009); (c) a medida de adequação da amostra (*MSA*) que pode ser interpretada, segundo Hair *et al.* (2009, p. 110): “0,80 ou acima, admirável; 0,70 ou acima, mediano; 0,60 ou acima, mediocre; 0,50 ou acima, ruim; e abaixo de 0,50, inaceitável”, foram considerados aceitáveis valores a partir de 0,70; (d) as comunalidades extraídas foram consideradas aceitáveis quando se apresentaram superiores a 0,4 (LEVIN; FOX, 2004); e finalmente (f) foi calculado o coeficiente *Alfa de Cronbach* para cada fator, sendo considerados aceitáveis valores a partir de 0,70 e de alta confiabilidade os índices a partir de 0,80, conforme recomendações de Hair *et al.* (2009).

Após as estimações dos fatores de cada questionário, extraíram-se os valores dos escores dos fatores. A partir desse escore foram realizados os testes de correlação (BEZERRA, 2014).

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O teste de adequação da amostra (*KMO*) e o teste de esfericidade de *Bartlett* do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) comprovam que a análise fatorial pode ser aplicada ao ISO. O *KMO* encontrado foi de 0,875 que indica alta adequação, conforme define Hair *et al.* (2009).

A análise fatorial foi realizada solicitando seis fatores, os índices apresentaram-se adequados. Para a determinação de qual pergunta estaria ligada a qual fator, foi levado em conta as cargas fatoriais, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura Fatorial ISO

Fator	Perguntas	Variância Explicada	Alfa De Cronbach
1	3,4,14,15,19,20,21	29,31	0,860
2	2,7,11,18,23,28,33,34	10,05	0,860
3	9,12,13,16,24,29	8,49	0,823
4	37,38,39,43,44	4,81	0,771
5	17,22,42	3,87	0,755
6	10,25	3,52	0,14

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os fatores encontrados na pesquisa foram denominados de acordo com a interpretação da pesquisadora, levando em consideração as variáveis alocadas em cada fator: 1 - Domínio de Procedimentos e Atividades; 2 - Integração com as pessoas; 3 - Sintonia com os objetivos organizacionais; 4 - Competência; 5 – Proatividade; e 6 - Linguagem

Este trabalho apresenta uma estrutura fatorial diferente da apresentada por Borges *et al.* (2010), o que contraria a hipótese 1, que dizia: “os fatores de socialização integração às pessoas e objetivos e valores organizacionais predominam sobre os demais fatores”. Levando-se em consideração o valor da variância explicada, os fatores que predominam na socialização organizacional são: domínio de procedimentos e atividades e integração com as pessoas. Essa diferença pode ser explicada pela população da pesquisa que estudou os servidores técnicos administrativos em estágio probatório, diferente do estudo de Borges *et al.* (2010).

O teste de adequação da amostra (*KMO*) e o teste de esfericidade de *Bartlett* da Escala de Comprometimento comprovam que a análise fatorial pode ser aplicada. O *KMO* encontrado foi de 0,893 que indica alta adequação, conforme define Hair *et al.* (2009).

A análise fatorial foi realizada utilizando o critério autovalor maior que um, os índices apresentaram-se adequados. Para a determinação de qual pergunta estaria ligada a qual fator, foi levado em conta as cargas fatoriais, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura Fatorial ISO

Fator	Perguntas	Variância Explicada	Alfa De Cronbach
1	6,11,13,15,17,18,21	41,99	0,919
2	7,10,14,20	14,49	0,854
3	4,8,19,22	8,31	0,770

Fonte: Dados da pesquisa, (2018).

Os fatores encontrados na pesquisa foram denominados de acordo com a interpretação da pesquisadora, levando em consideração as variáveis alocadas em cada fator: 1. Afetivo; 2. Normativo; 3. Instrumental.

Este trabalho apresenta uma estrutura fatorial que confirma os estudos de Bastos *et al.* (2011) e a hipótese 2: “a dimensão de comprometimento afetivo predomina sobre as demais dimensões” foi confirmada levando-se em consideração o valor da variância explicada

A relação entre socialização e comprometimento organizacional foi medida mediante o cálculo dos escores dos fatores por meio do próprio *software SPSS*.

Para investigar a capacidade de explicação do fenômeno socialização organizacional para com o comprometimento organizacional, foram realizadas correlações de *Pearson* para verificar em que medida estes constructos estavam associados. A tabela 3 apresenta os resultados significativos em destaque.

Tabela 3 – Correlação entre socialização e comprometimento organizacional

		AFETIVO	NORMATIVO	INSTRUMENTAL
DOMÍNIO DE ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	Pearson Correlation	,151*	-,057	-,157*
	Sig. (2-tailed)	,025	,395	,019
INTEGRAÇÃO COM AS PESSOAS	Pearson Correlation	,222**	,001	-,083
	Sig. (2-tailed)	,001	,985	,218
SINTONIA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	Pearson Correlation	,643**	,097	,084
	Sig. (2-tailed)	,000	,150	,214
PROATIVIDADE	Pearson Correlation	,132*	-,059	,081
	Sig. (2-tailed)	,050	,379	,228
COMPETÊNCIA	Pearson Correlation	,165*	-,054	,028
	Sig. (2-tailed)	,014	,426	,680
LINGUAGEM	Pearson Correlation	-,035	-,145*	,026
	Sig. (2-tailed)	,608	,031	,700

*. Correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

** . Correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa, (2018).

Observa-se, na tabela 3, que em relação ao comprometimento afetivo os fatores DPA, domínio de atividades e procedimentos, integração às pessoas, sintonia com os objetivos organizacionais, proatividade e competência apresentaram correlação positiva. Os resultados sugerem que quanto maior o conhecimento dos processos e atividades, maior o comprometimento afetivo, confirmando o apresentado por Leite (2007) em relação ao alto nível de comprometimento organizacional de trabalhadores que conhecem a natureza do seu trabalho.

Em relação ao fator integração às pessoas, os resultados sugerem que quanto maior a integração com as pessoas na organização maior o comprometimento afetivo do servidor. Este resultado está alinhado com o apresentado por Leite (2007) e com os estudos de Bauer *et al.* (2007), que afirmam que as táticas de socialização promovem a aceitação social e como resultado têm-se um maior comprometimento organizacional.

No tocante ao fator competência, os resultados indicam que quanto mais competente mais comprometido afetivamente o servidor estará, confirmando o proposto por Leite (2007), que o comprometimento é mais elevado com as pessoas que percebem a sua competência pessoal.

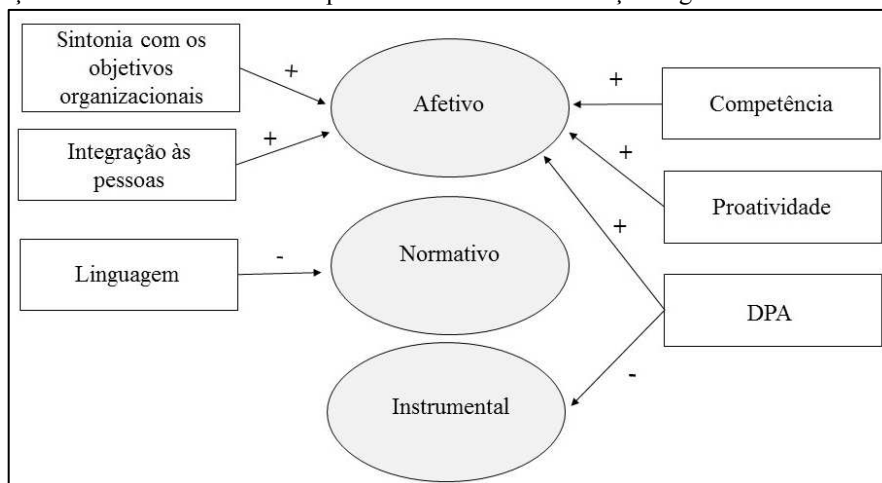
Quanto ao comprometimento normativo, apenas a correlação com o fator linguagem apresentou-se significativo, indicando que quanto maior o domínio das siglas e palavras utilizadas na organização menor as pressões normativas que o servidor sente em relação à adesão às normas.

Em referência ao comprometimento instrumental apenas a correlação com o fator DPA mostrou-se significativa, indicando que quanto maior o domínio dos processos e atividades realizadas menor a percepção de sacrifícios que ocorreriam com um desligamento da empresa. Esse resultado está alinhado ao proposto por Bauer et al. (2007) em que táticas de socialização quando bem realizadas têm como resultado a intenção de permanecer na organização.

Pode-se sugerir que as correlações que não se apresentaram significativas podem ter relação com o público da pesquisa, que são os novos servidores TAE's da instituição, que por terem pouco tempo de serviço ainda não conhecem em profundidade a instituição, além das normas e procedimentos.

A figura 1 apresenta o resumo dos resultados encontrados.

Figura 1 – Relações encontradas entre o comprometimento e a socialização organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2018).

A hipótese 3 descrita como: “a) os fatores de socialização organizacional competência e proatividade e integração às pessoas influenciam o comprometimento afetivo; b) os fatores de socialização organizacional integração à organização e objetivos e valores organizacionais influenciam o comprometimento normativo; c) o fator de socialização organizacional qualificação profissional influencia o comprometimento instrumental” foi confirmada parcialmente.

Em relação ao comprometimento afetivo, além dos fatores competência, proatividade e integração com as pessoas, o fator DPA e sintonia com os objetivos organizacionais se

relacionam positivamente com o comprometimento. Em relação ao comprometimento normativo e instrumental, a hipótese foi rejeitada.

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo analisar a influência do processo inicial de socialização no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino.

O primeiro objetivo específico do estudo foi identificar os fatores predominantes da socialização organizacional percebidos pelos servidores técnico administrativos. Tal objetivo foi plenamente atingido com a análise fatorial do inventário de socialização organizacional. Os resultados iniciais, apresentados pelo teste de *Bartlett* e a medida de adequação da amostra, comprovaram que os dados possuem correlações suficientes para a análise fatorial. A partir dos testes foram identificados 6 fatores nomeados como: domínio de procedimentos e atividades (DPA), integração com as pessoas, sintonia com os objetivos organizacionais, proatividade, competência e linguagem, que apresentaram os *Alfa de Cronbach* expressivos e significativos. Destes, DPA e integração com as pessoas foram percebidos como predominantes pelos servidores TAE's.

Os resultados desta pesquisa disponibilizam uma alternativa de estrutura fatorial para o ISO, embora sejam necessárias amostras adicionais e análises confirmatórias para decidir a estrutura que permite melhor compreensão sobre a socialização organizacional percebida pelo servidor.

O segundo objetivo específico foi identificar a preponderância das três dimensões do comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico administrativos. A análise fatorial identificou três fatores que apresentaram confiabilidade e adequação e foram nomeados, de acordo com a teoria, de afetivo, normativo e instrumental, que apresentaram Alfas de Cronbach expressivos e significativos. Tal objetivo também foi atingido. Entre as três dimensões, o comprometimento afetivo foi percebido como predominante pelos servidores.

Os resultados desta pesquisa disponibilizam uma alternativa de estrutura fatorial para a escala de comprometimento organizacional, embora sejam necessárias amostras adicionais e análises confirmatórias para decidir a estrutura que permite melhor compreensão sobre a socialização organizacional percebida pelo servidor.

O terceiro objetivo específico foi averiguar a influência dos fatores de socialização organizacional nas dimensões do comprometimento. Tal objetivo foi atingido. Em relação ao comprometimento afetivo, os fatores de socialização DPA, integração com as pessoas, sintonia com os objetivos organizacionais, proatividade e competência influencia positivamente o comprometimento. Essa influência pode indicar que a organização deve dispensar esforços para que os servidores técnicos administrativos conheçam e estejam em sintonia com os objetivos organizacionais e se sintam aceitos e integrados em sua equipe de trabalho e assim aumentar o afeto, a identificação e o envolvimento do funcionário com a organização.

Ainda com relação ao último objetivo específico, apenas o fator linguagem se relacionou negativamente com o comprometimento normativo e apenas o fator DPA se relacionou inversamente com o comprometimento instrumental.

Como limite do trabalho, tem-se a não diferenciação dos servidores em razão do seu campus de lotação. A existência de campus em implantação e campus com vários anos pode apresentar diferenças nas ações de socialização e comprometimento organizacional dos servidores. Outra limitação que se destaca é o fato de ser um caso único, o que impossibilita a

generalização dos resultados para toda a população e o fato da utilização de questionário, pois as respostas intencionalmente demonstradas nos instrumentos podem não corresponder ao real sentimento do entrevistado, podendo vir a camuflar a realidade.

Diante da contribuição aqui relatada, sugere-se a realização de outras investigações sobre o tema socialização e comprometimento organizacional em diferentes segmentos do setor público, bem como em outras instituições de ensino superior, com a intenção de permitir comparações entre essas organizações e consequente entendimento dessa área de estudo específico. Outra sugestão seria a inserção de uma variável que pudesse verificar a intenção de o servidor chegar a aposentadoria na instituição.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, p. 1-18, 1990.
- ANDRADE, Diego César Terra de; PENHA, Renato; RAMOS, Heidy Rodriguez. Um Estudo Sobre a Percepção de Servidores Públicos Acerca do Nível de Socialização Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- ANDRADE, Diego César Terra de; RAMOS, Heidy Rodrigues; PENHA, Renato. Inventário de Socialização Organizacional: confirmando sua validade e consistência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- ANDRADE, Diego César Terra de; RAMOS, Heidy Rodriguez; COSTA, Danielle Martins Duarte; OLIVEIRA, Denis Renato de. A socialização organizacional dos servidores de uma ifes: em tempos de reuni. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v.14, n.1, p. 670-691, jan./jul., 2016.
- ANDRADE, Diego César Terra de; VASCONCELOS, Vanessa Nunes Alencar; SILVEIRA, Amelia. Socialização Organizacional: um estudo do REUNI em uma IFES do estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.
- BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A., PINHO, A.P.M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v.1, n.2, maio/ago., p. 97-120, 1997.
- BASTOS, A.V.B.; PINHO, A.P.M.; AGUIAR, C.V.N.; MENEZES, I.G. comprometimento organizacional: Aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2011.
- BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin; BODNER, Todd; TRUXILLO, Donald M.; TUCKER, Jennifer S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. **Journal of applied psychology**, v.92, n.3, p. 707-721, 2007.
- BERNI, Rita de Cassia Durgante. O processo de socialização dos servidores na administração pública o caso da Universidade Federal do Pampa - Unipampa. 2014. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2014.

BEZERRA, Francisco Antonio. Análise Fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise Multivariada**: para cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

BORGES-ANDRADE, J.E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v.2, n.1, abr., Ribeirão Preto, 1994.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira; SILVA, Fábio Henrique Vieira de Cristo e; MELO, Simone Lopes de; OLIVEIRA, Alessandra Silva de. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n. 4, jul./ago., São Paulo, 2010.

CARVALHO, Virgínia Donizete de. Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural. 2009. **Tese** (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v.21, p. 492-516, 2006.

ENAP. **Perfil Servidores Públicos Federais**. 2015. Disponível em: <http://antigo.ena.gov.br/images//150610_folder_estudos_ena_servidores_publicos_federais_perfil_2015.pdf>. Acesso em: 08/04/2017.

HAIR JUNIOR, J. H.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Perfil dos Estados e dos Municípios Brasileiros**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2014/default.shtm>>. Acesso em: 08/04/2017.

IFCE. **Resolução nº 004**, de 31 de janeiro de 2014. Aprova os ajustes nos quantitativos das metas do PDI 2014-2018. 2014

KLEIN, H. J.; WEAVER, N. A. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 47–66, 2000.

LEITE, Carlos Fernando Faria. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. **Dissertação** (mestrado em administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

LEITE, Carlos Fernando Faria. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY JUNIOR, Marion J. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (org.). **Homem e sociedade**: leituras básicas de sociologia geral. São Paulo: Editora Nacional, 1965.

MARQUES, Erika Cavalcanti. Influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional: um estudo de caso na polícia militar de Sergipe. 2013.

Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v.7, n.4, out./dez., p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, set./dez., p.67-87, 1998.

MEYER John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n. 1, p. 61-89, 1991.

OLIVEIRA, S. D. C. D.; LINO, M. A. B.; BORGES, L. D. O.; CARVALHO, V. D. D.; MELO, S. L. D.; SILVA, A. K. L. D; STEVEN, G. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

PEREIRA, Lucivaldo de Sousa. Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do centro de tecnologia da UFC. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

REGO, Arménio. Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. **Rausp**, v.38, n.4, p.298-313, out./nov./dez., 2003.

RIBEIRO, J.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n.1, p. 4-21, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAKS, Alan M.; UGGERSLEV, Krista L.; FASSINA, Neil E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, p.413–446, 2007.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, v.18, n. 4, p.5-20, out./dez., 2013.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE, S. Júnior. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SHINYASHIKI, G. T. O processo da socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2003.

SOARES, Lidia Cunha; OLIVEIRA, Alysson Andre Regis. Comprometimento Organizacional: um estudo entre professores, técnicos-administrativos e gestores de um Instituto Federal. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

WESSON, M.J.; GOGUS, C.I. Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.5, p.1018-1026, 2005.