



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
TURMA 2015-2017

SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

LIA FONTENELE ARRAES

FORTALEZA

2018

LIA FONTENELE ARRAES

SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração e Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A796s Arraes, Lia Fontenele.
Socialização e Comprometimento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino / Lia Fontenele Arraes. – 2018.
86 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.
Coorientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.
1. Socialização Organizacional. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Serviço Público. I. Título.
CDD 658
-

LIA FONTENELE ARRAES

SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Dissertação submetida à Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em Administração e
Controladoria, da Universidade Federal do
Ceará, como requisito para a obtenção do grau
de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães (Coorientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

A Deus.

À minha família.

À memória da minha vovó Lena.

Aos meus amigos do IFCE.

Aos meus colegas de mestrado.

“Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo dos céus: tempo para nascer, e tempo para morrer; tempo para plantar, e tempo para arrancar o que foi plantado; tempo para matar, e tempo para sarar; tempo para demolir, e tempo para construir; tempo para chorar, e tempo para rir; tempo para gemer, e tempo para dançar; tempo para atirar pedras, e tempo para ajuntá-las; tempo para dar abraços, e tempo para apartar-se. Tempo para procurar, e tempo para perder; tempo para guardar, e tempo para jogar fora; tempo para rasgar, e tempo para costurar; tempo para calar, e tempo para falar; tempo para amar, e tempo para odiar; tempo para a guerra, e tempo para a paz.”

Ecle. 3, 1-8

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar a influência do processo inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino. Como base teórica, este trabalho apresenta os fatores de socialização de Borges et al. (2010) e o enfoque tridimensional do comprometimento de Bastos et al. (2011). A pesquisa pode ser classificada de caráter descritiva, realizada por meio de uma *survey*, adotando-se um corte transversal. A população do estudo compreende os Técnicos Administrativos em estágio probatório. Os dados foram coletados por meio de questionários, que reuniram dados sociodemográficos e incluíram o Inventário de Socialização Organizacional (Borges et al., 2010) e a Escala de Comprometimento Organizacional (Bastos et al., 2011). Para a análise dos dados obtidos com os questionários, foi utilizado o *software* estatístico SPSS em sua versão 20. Foram realizadas análises fatoriais para determinar os escores dos fatores das escalas e correlação de Pearson para determinar a força do relacionamento das variáveis. Foram encontrados seis fatores de socialização organizacional: domínio de procedimentos e atividades, integração com as pessoas, sintonia com os objetivos organizacionais, proatividade, competência e linguagem e três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. Os fatores sintonia com os objetivos organizacionais, integração com as pessoas, competência, proatividade e domínio dos procedimentos e atividades influenciam positivamente o comprometimento afetivo. O fator linguagem influencia negativamente o comprometimento normativo. O fator domínio dos procedimentos e atividades influencia negativamente o comprometimento instrumental. Diante dos achados, 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 emocional, identificação e envolvimento do funcionário com a organização.

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Comprometimento Organizacional. Serviço Público.

ABSTRACT

The aim of the present study is to analyze the influence of the initial process of organizational socialization on the organizational commitment of administrative technicians in a public institution of education. As a theoretical basis, this work presents the socialization factors of Borges et al. (2010) and the three-dimensional approach of the commitment of Bastos et al. (2011). The research can be classified by descriptive character, carried out by means of a survey, adopting a cross-section. The study population comprises Administrative Technicians in probationary stage. Data were collected through questionnaires, which collected sociodemographic data and included the Organizational Socialization Inventory (Borges et al., 2010) and the Organizational Engagement Scale (Bastos et al., 2011). For the analysis of the data obtained with the questionnaires, SPSS statistical software was used in its version 20. Factorial analyzes were performed to determine the factor scores of the scales and Pearson correlation to determine the relationship strength of the variables. Six factors of organizational socialization were found: domain of procedures and activities, integration with people, alignment with organizational objectives, proactivity, competence and language and three dimensions of organizational commitment: affective, normative and instrumental. The factors in line with organizational objectives, integration with people, competence, proactivity and mastery of procedures and activities positively influence the affective commitment. The language factor negatively influences the normative commitment. The domain factor of the procedures and activities negatively influences the instrumental commitment. In the face of the findings, the organization must make every effort to ensure that the administrative technical staff know and are in tune with the organizational goals and feel accepted and integrated in their work team and thus increase the emotional affection, identification and involvement of the employee with the organization.

Keywords: Organizational Socialization. Organizational Commitment. Public service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hipótese 1	17
Figura 2 – Hipótese 2	17
Figura 3 – Hipótese 3	18
Figura 4 – Bases psicológicas e estilos de comprometimento.....	32
Figura 5 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional afetivo	33
Figura 6 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional normativo	35
Figura 7 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional instrumental ..	36
Figura 8 – Modelo de adaptação dos novos ingressantes nas organizações durante a socialização.....	41
Figura 9 – Mediação das táticas de socialização e ajustamento de iniciantes.....	42
Figura 10 – Antecedentes e consequentes da socialização organizacional inicial	43
Figura 11 – Mapa representativo da presença do IFCE no estado do Ceará.....	47
Figura 12 – Titulação de servidores TAE's.....	54
Figura 13 – Idade dos participantes da pesquisa	59
Figura 14 – Tempo de serviço no IFCE no cargo atual.....	60
Figura 15 – Relações encontradas entre o comprometimento e a socialização organizacional	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Antecedentes e consequentes do comprometimento	16
Quadro 2 – Táticas de socialização empregadas pelas organizações	23
Quadro 3 – Classificação das táticas de socialização	24
Quadro 4 – Táticas pró-ativas por objetivos.....	25
Quadro 5 – Relação entre os preditores com o comprometimento organizacional	40
Quadro 6 – Denominações recebidas pelo IFCE com base legal	45
Quadro 7 – Comparação da análise fatorial com trabalho de Borges et al. (2010).....	63
Quadro 8 – Comparação da análise fatorial com trabalho de Bastos et al. (2011).....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanhos de amostra para diferentes níveis de confiança e erro amostral.....	52
Tabela 2 – Distribuição dos TAE´s por nível e campus	53
Tabela 3 – Nível de classificação dos técnicos administrativos.....	60
Tabela 4 – KMO e teste de Bartlett do ISO.....	61
Tabela 5 – Fatores da socialização com base na técnica de componentes principais	61
Tabela 6 – Estrutura fatorial ISO.....	62
Tabela 7 – KMO e teste de Bartlett do comprometimento organizacional	64
Tabela 8 – Fatores do comprometimento com base na técnica de componentes principais	64
Tabela 9 – Análise fatorial escala comprometimento	64
Tabela 10 – Correlação entre socialização e comprometimento organizacional.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
DPA	Domínio de procedimentos e atividades
EBTT	Ensino Básico Técnico e Tecnológico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFCE	Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Ceará
ISO	Inventário de Socialização Organizacional
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MSA	Medida de adequação da amostra
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PAA	Plano anual de ações
PDI	Plano de desenvolvimento institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema integrado de administração de pessoal
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UnEDs	Unidades de Ensino Descentralizadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.1 Conceitos de socialização	20
2.2 Processo de socialização organizacional.....	21
2.3 Táticas de socialização organizacional	23
2.4 Socialização organizacional no serviço público	27
3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
3.1 Conceitos de comprometimento	30
3.2 Enfoque afetivo	33
3.3 Enfoque normativo	34
3.4 Enfoque instrumental.....	35
3.5 Enfoque tridimensional.....	36
4 RELAÇÃO ENTRE SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	40
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	44
5.1 História da instituição	44
5.2 Práticas de Gestão de Pessoas.....	48
5.3 Carreira dos servidores.....	49
6 METODOLOGIA	51
6.1 Caracterização da pesquisa	51
6.2 População e amostra da pesquisa.....	52
6.3 Coleta de dados	53
6.4 Instrumento da pesquisa	55
6.5 Procedimentos para a análise dos dados	56
7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
7.1 Perfil sociodemográficos dos respondentes	59
7.2 Resultados da socialização organizacional.....	61
7.3 Resultados do comprometimento organizacional.....	64
7.4 Relação entre a socialização e o comprometimento organizacional	66
8 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	72

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE SOCIALIZAÇÃO E	
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	80
APÊNDICE B – FATORABILIDADE DO INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO	
ORGANIZACIONAL	84

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.

Andrade, Penha e Ramos (2014) defendem que uma instituição pública ao realizar um concurso e empossar um novo servidor, espera que ele consiga elevar os índices de eficiência, eficácia e efetividade da instituição, oferecendo uma melhor prestação de serviço para a sociedade.

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.

Chao et al. (1994) observaram que, geralmente, 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.

Reforçando o acima 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 literatura brasileira. Marques (2013) estudou essa relação dentro de uma instituição militar, contexto que em muito se difere de uma instituição educacional.

Diante desse contexto e de uma problemática pouco abordada, apresentam-se alguns estudos anteriores sobre socialização e comprometimento organizacional.

Wesson e Gorgus (2005) pesquisaram o impacto do programa de orientação realizado por computador em uma empresa. O nível de socialização em relação aos domínios de conteúdo, pessoas, política e objetivos organizacionais e valores foram mais baixos para os recém-chegados que tinham participado de programa de orientação por computador do que para os recém-chegados que participaram de um programa de orientação presencial. Os níveis de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho foram menores para os recém-chegados que participaram do programa de orientação por computador. Esse estudo oferece suporte para o argumento de que as orientações formais podem ter um impacto sobre os resultados individuais importantes para os funcionários.

Oliveira et al. (2008) relatam a percepção dos servidores admitidos até 2005 na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, acerca do processo de socialização organizacional, segundo os grupos ocupacionais (docentes e funcionários técnico administrativos) e o tempo de serviço global e na instituição. Como instrumento de pesquisa foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional (ISO). Os resultados indicaram a tendência a uma socialização organizacional bem-sucedida, embora existam grupos com dificuldades relevantes. Entre esses, chamaram a atenção aqueles referentes ao acesso à informação e à percepção de menos competência e proatividade pelos funcionários técnico-administrativos, à medida que avançam no tempo de serviço.

Berni (2014) identifica a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em relação ao processo de socialização do qual participaram por ocasião do ingresso na instituição. A pesquisa teve como instrumento o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), cujo resultado retrata que a socialização, de um modo geral, acontece de forma positiva, ainda que possua uma estrutura multicampi e com grandes distâncias geográficas entre suas unidades. “Os servidores têm o sentimento de possuir competências para realizar seu trabalho de forma inovadora, estabelecendo metas e objetivos pessoais” (BERNI, 2014, p. 95).

No estudo de Tomazzoni et al. (2015), os resultados apontam que os servidores se percebem como bem socializados, embora apresentem distinção na percepção de integração entre técnicos administrativos e docentes no que tange ao processo de socialização.

Andrade et al. (2016), em função de pesquisa realizada entre servidores públicos, técnicos administrativos e docentes de uma unidade da Universidade Federal de Minas Gerais, tendo como principais achados: (1) tendência geral a uma socialização eficaz na Instituição; (2) destaque aos fatores: competência e proatividade, integração com as pessoas, não integração com a organização, qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais; e (3) quanto mais tempo na instituição mais se compreende sobre a política adotada, mais se conhece sobre sua história, mais se entende sobre o seu linguajar e suas tradições.

Bauer et al. (2007), por sua vez, apresentam um modelo de adaptação dos novos ingressantes nas organizações durante a socialização. Para eles, as táticas de socialização e a busca por informações são antecedentes da adaptação e o comprometimento organizacional um consequente dessa adaptação, apresentando uma relação entre os dois constructos.

Leite (2007) descreve a intensidade, a natureza predominante e os melhores preditores do vínculo do comprometimento organizacional do servidor técnico-administrativo da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, fazendo diversas associações do construto com as variáveis pessoais, funcionais e organizacionais nas quais está inserido. O estudo encontrou uma alta intensidade do comprometimento do servidor. Em relação à natureza do comprometimento, apesar do achado não ser estatisticamente significativo, aponta uma tendência para o vínculo afetivo com a instituição.

Soares e Oliveira (2013) comparam o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos, professores e gestores de um Instituto Federal de uma capital nordestina e propuseram estratégias para melhorar o comprometimento organizacional. Soares e Oliveira (2013) concluíram que em relação aos comprometimentos afetivo e normativo não existem diferenças significativas entre as médias. Em relação às propostas para melhorar o comprometimento foram apresentadas: melhores condições de trabalho, melhoria da infraestrutura, melhorias nos laboratórios, acesso à informação, gestão democrática e participativa, melhor remuneração, valorização das pessoas.

Pinho e Oliveira (2017), em levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos, apresentaram os antecedentes e consequentes para o comprometimento organizacional, conforme quadro 1. Entretanto, não foi relatado pelas autoras nenhum estudo que abordasse a socialização organizacional como antecedente ao comprometimento.

Quadro 1 – Antecedentes e consequentes do comprometimento

Antecedentes	Consequentes
Variáveis sociodemográficas Políticas e práticas de RH Liderança e confiança Suporte organizacional e suporte social no trabalho Âncoras de carreira Percepção de justiça Modelos de remuneração Valores organizacionais Trações de personalidade Competências Bases de poder Resistência à mudança	Satisfação no trabalho e bem-estar no trabalho Satisfação com recompensas e relações interpessoais Satisfação do usuário consigo Intenção de deixar a organização Aprendizagem organizacional Resposta individual à mudança

Fonte: Adaptado de Pinho e Oliveira (2017).

A partir dos estudos apresentados, o interesse pela pesquisa surge da vivência da pesquisadora que, ao ingressar no serviço público, teve lotação no setor de gestão de pessoas e se inquietou acerca da história da instituição, do papel do servidor público e da função a ser desempenhada, como também dos canais de comunicação adequados aos quais pudesse recorrer para esclarecer dúvidas, para sanar as dificuldades e auxiliar para que o trabalho seja realizado efetivamente.

Tendo em vista a contextualização exposta, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência do processo inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino?

Para responder a esse questionamento, esta investigação tem como objetivo geral: analisar 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:

1. identificar os fatores predominantes da socialização organizacional percebidos pelos servidores técnico administrativos;
2. identificar a preponderância das três dimensões do comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico administrativos;
3. 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, conforme apresentado na figura 1.

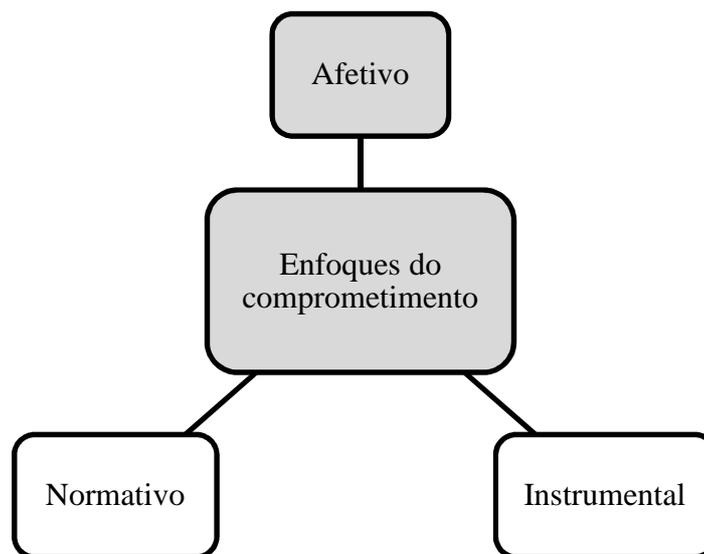
Figura 1 – Hipótese 1



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao segundo objetivo específico, o trabalho tem como hipótese 2: a dimensão de comprometimento afetivo predomina sobre as demais dimensões, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Hipótese 2



Fonte: elaborado pela autora.

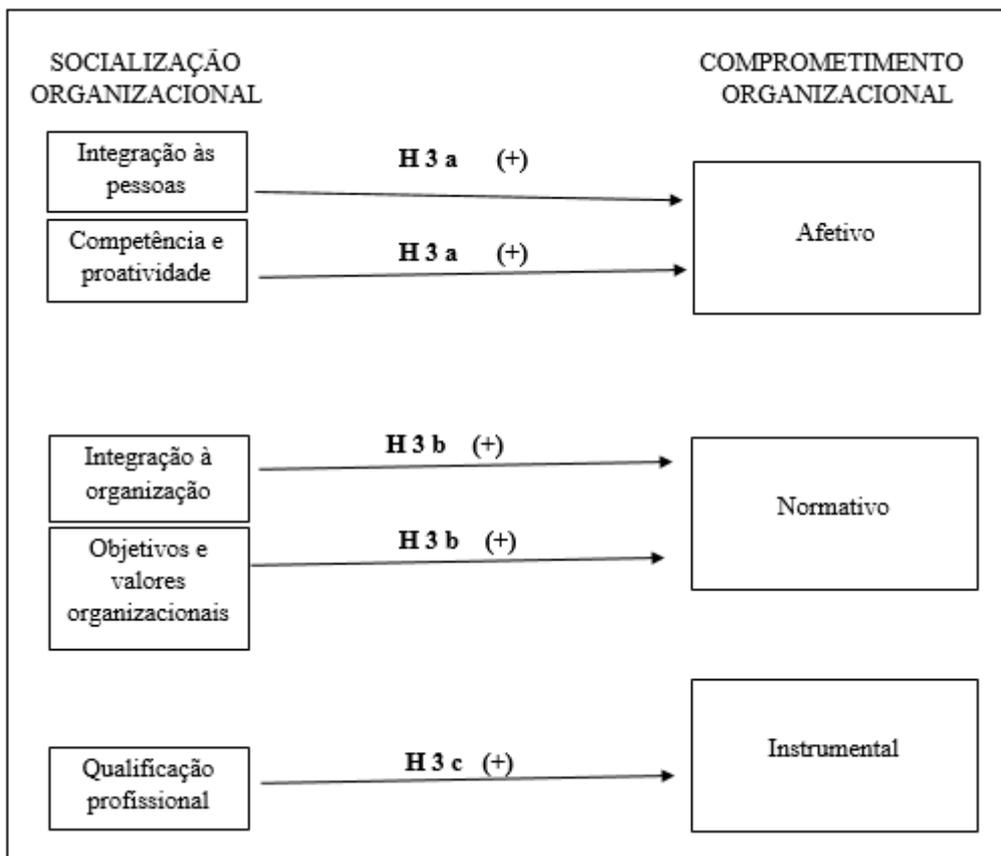
Em relação ao terceiro objetivo específico, o estudo tem como hipótese 3, conforme apresentado na figura 3:

H3a) os fatores de socialização organizacional competência e proatividade e integração às pessoas influenciam o comprometimento afetivo;

H3b) os fatores de socialização organizacional integração à organização e objetivos e valores organizacionais influenciam o comprometimento normativo;

H3c) o fator de socialização organizacional qualificação profissional influencia o comprometimento instrumental.

Figura 3 – Hipótese 3



Fonte: elaborada pela autora.

A partir dos objetivos e hipóteses, o tema da pesquisa se justifica, dentre outras razões, pelas contribuições que podem advir de uma 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).

A presente pesquisa está dividida em oito seções. A primeira apresenta a introdução, mostrando uma contextualização acerca da socialização organizacional e do comprometimento organizacional. Após foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e importância do tema, apresentando os estudos empíricos anteriores que evidenciam a convergência entre os dois temas e os principais resultados encontrados em pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais.

A seguir, é explorado o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa. Inicialmente são mostrados os conceitos, o processo, as táticas e a socialização organizacional no serviço público.

Na terceira seção, são apresentados os conceitos do comprometimento organizacional e seus principais enfoques e, na sequência, a quarta seção trata da relação entre socialização e comprometimento organizacional.

A quinta seção traz as características da instituição na qual a pesquisa foi elaborada.

Na sexta seção, é exposta a metodologia empregada na pesquisa, com seu enquadramento como método científico. Adicionalmente, apresentam-se os critérios adotados para obtenção da amostra e para a coleta dos dados e os procedimentos para análise dos dados, com vistas ao atendimento dos objetivos propostos no estudo.

Finalizando o trabalho, temos a análise dos dados colhidos ao longo da pesquisa e as conclusões do trabalho com vista a responder ao objetivo geral da pesquisa.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresentam-se os conceitos iniciais, o processo, as táticas e a socialização organizacional no serviço público, a partir das diferentes perspectivas.

2.1 Conceitos de socialização

A socialização pode ser significada a partir de três parâmetros: (1) individual; (2) profissional; e (3) organizacional. Levy Junior (1965) relatou que a socialização é um processo pelo qual o indivíduo passa ao longo da vida, sendo este imperfeito e desigual entre as pessoas. Shinyashiki (2003) complementa que a socialização consiste no processo pelo qual a pessoa aprende a desempenhar os vários papéis sociais necessários para sua participação efetiva na sociedade.

Borges e Albuquerque (2004), por sua vez, distinguem os processos de socialização em profissional e organizacional. O primeiro é um processo mais abrangente, no qual são aprendidas todas as experiências vivenciadas ao longo de toda a vida profissional, enquanto o segundo se restringe à integração do indivíduo com a organização para o bom exercício de um determinado cargo. Por outro lado, os estudos de socialização organizacional fazem parte do campo da psicologia do trabalho e das organizações, constituindo-se em uma aplicação da noção de socialização construída na psicologia social (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

Socialização nas organizações é a maneira como a instituição acolhe os funcionários e os integra à sua cultura, seu contexto e sistema, para que eles possam se comportar de maneira adequada às expectativas da mesma (SHINYASHIKI, 2003).

Wesson e Gogus (2005) tratam a socialização organizacional como um processo em que um indivíduo adquire as atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para obter êxito no trabalho.

Silva e Fossá (2013) complementam que 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.

Para este trabalho, será utilizado o enfoque da socialização organizacional que tem inúmeros conceitos tendo em vista a variada gama de estudiosos do tema, mas todos centrados na importância do processo de adaptação a um novo cargo e ao ambiente organizacional (CARVALHO, 2009).

2.2 Processo de socialização organizacional

A ocorrência da socialização 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).

Os diálogos conceituais sobre a socialização de novos colaboradores em suas unidades laborais têm como elementos fundamentais, para esta pesquisa, as etapas vivenciadas por ele nesse processo, sua proatividade e os efeitos psicológicos.

O processo de socialização organizacional se desenvolve em três estágios: (1) pré-chegada, aprendizado anterior à chegada à organização; (2) encontro, o novo funcionário confronta a possibilidade de divergência entre as expectativas e a realidade na empresa; e (3) metamorfose, nesse estágio o funcionário domina as habilidades necessárias para o trabalho, desempenha com êxito seus papéis e se adapta aos valores e normas organizacionais (ROBBINS, 2009).

A proatividade é relatada por Oliveira et al. (2008) como sendo de grande importância, sob a justificativa que os iniciantes em uma organização são agentes ativos que buscam as pessoas e os locais de aprendizado julgados como valiosos para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho.

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 às 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 se torna inquestionável. Cooper-Thomas e Anderson (2006) propõem cinco aspectos a serem considerados na elaboração dos programas de orientação de novos colaboradores:

- a) a minimização de impactos negativos, tais como níveis elevados de desencontro de expectativas associados a atitudes indesejáveis e comportamentos negativos;
- b) 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;
- c) a necessidade de que tais indivíduos também conheçam como funcionam os valores, as normas, as redes de recursos e as políticas na organização;
- d) efeitos estáveis e duradouros e resultados quantificáveis, que apontam que a socialização tem uma influência rápida e;
- e) 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).

A próxima subseção apresenta as táticas de socialização organizacional e como as organizações se utilizam delas.

2.3 Táticas de socialização organizacional

De acordo com Borges e Albuquerque (2004) e Borges et al. (2014), o crescimento da socialização organizacional teve enfoque nas seguintes dimensões:

- a) táticas organizacionais – a atenção tem foco nas ações da organização que visam a facilitar o processo de socialização dos indivíduos;
- b) desenvolvimentista – o foco se encontra nos processos cognitivos que os sujeitos da organização vivenciam;
- c) informação e conteúdos – o foco de atenção são os processos cognitivos do indivíduo relacionados aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca de informações pelos indivíduos; e,
- d) tendências integradoras – em que se articula o enfoque nas táticas organizacionais à proatividade dos indivíduos.

No enfoque das táticas organizacionais, busca-se identificar as dimensões segundo as quais se diferenciam ou podem ser classificadas, bem como a que objetivos de gestão cada tipo pode servir (BORGES ET AL., 2010).

Diversas são as táticas organizacionais de socialização que contribuem para integrar o indivíduo à cultura da empresa, a exemplo de treinamentos introdutórios, seminários de integração, tutorias etc. Dentre os estudiosos desse tema destaca-se o trabalho de Van Maanen e Schein (1979), que apresentaram um modelo de análise das táticas organizacionais baseado em seis estratégias bipolares de socialização (Quadro 2) empregadas pelas organizações.

Quadro 2 – Táticas de socialização empregadas pelas organizações

Individual	Coletiva
As táticas de socialização são aplicadas isoladamente a cada indivíduo. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.	As táticas de socialização são aplicadas a todos os membros do grupo que partilham da experiência e trocam vivências, com resultados relativamente similares.
Formal	Informal
O processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização. É o caso de programas específicos de integração e orientação.	Não há diferenciação em relação aos demais membros da organização e grande parte da aprendizagem ocorre por meio dos relacionamentos sociais e das tarefas relacionadas ao seu trabalho.
Sequencial	Não sequencial
O processo de socialização é organizado em estágios sequenciais claros e definidos.	Não há um roteiro pré-determinado ou uma gradação para que o indivíduo chegue a uma determinada função. Os estágios de socialização são incertos e desconhecidos pelo ingressante.
Fixa	Variável
Os processos fixos de socialização proporcionam ao novato um cronograma previamente estipulado para o cumprimento das etapas e aquisição dos	Na estratégia variável não há um cronograma pré-definido. O indivíduo não conhece a duração do processo, apenas possui indícios a partir das

Quadro 2 – Táticas de socialização empregadas pelas organizações

conhecimentos.	experiências vivenciadas por outros colegas.
Em série	Isolada
Na estratégia de socialização em série há um padrão que todos seguem. Nessa estratégia os ingressantes possuem modelos de ação, porque membros mais experientes passaram pelo mesmo processo.	Na estratégia isolada de socialização, o indivíduo é socializado com base em sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Não será apresentado nenhum exemplo a ser seguido para se pautar o processo de socialização.
Investidura	Despojamento
A estratégia de socialização por investidura está relacionada ao grau de apoio que os membros experientes oferecem ao ingressante, confirmando as suas qualidades e qualificações como úteis para o sucesso no cargo.	A socialização por despojamento tenta destruir ou neutralizar certas características indesejáveis do ingressante e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Fonte: adaptado de Van Maanen e Schein (1979).

Não existe, entre os autores, um consenso sobre o termo usado para denominar a teoria das táticas de socialização. Para Jones (1986), são táticas de socialização; para Van Maanen (1996) e Silva e Fossá (2013), são estratégias de socialização e, de acordo com Marques (2013), são dimensões da socialização organizacional. Para este trabalho se utiliza a nomenclatura “táticas de socialização” por melhor se adequar aos objetivos da pesquisa.

Jones (1986) observou que as seis dimensões propostas por Van Maanen e Schein (1979) poderiam ser agrupadas em três diferentes grupos, estabelecendo outro sistema de classificação, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Classificação das táticas de socialização

Táticas	Institucionalizadas	Individualizadas
Contexto	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo	Sequenciais Fixas	Randômicas (não sequenciais) Variáveis
Aspectos Sociais	Em série Investidura	Isoladas Despojamento

Fonte: Adaptado de Jones (1986).

A classificação apresentada no quadro 3 pode ser relevante por dividir as táticas em institucionalizadas e individualizadas. É importante ressaltar que as táticas individual/coletiva, formal/informal, sequencial/não sequencial, fixa/variável, em série/isolada, investidura/despojamento não são mutuamente excludentes e, na prática, são combinadas pelas organizações de diversas maneiras, dependendo do objetivo que se queira alcançar.

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.

Para Marques (2013), quando a organização opta por um treinamento formal, os novos funcionários devem ser apresentados à linguagem usada, às normas e aos valores da empresa, à estrutura física e organizacional. O programa de treinamento pode ter duração de alguns dias ou de mais tempo, dependendo das necessidades e estratégias da organização.

Na busca por informações ou dados inerentes à organização, ao cargo exercido e ao trabalho, diversas táticas são empregadas pelos novos funcionários no processo de socialização, conforme citam Borges e Albuquerque (2004, p. 340). No quadro 4 apresentam-se essas táticas.

Quadro 4 – Táticas pró-ativas por objetivos

Táticas pró-ativas / descrição	Objetivos
Busca de informações e <i>feedback</i>: exige habilidades de aquisição de informação do sujeito. Podem ser classificadas em busca de <i>feedback</i> , busca de informação técnica, busca de informações com os colegas e com os supervisores.	Controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhora no desempenho e redução na probabilidade de deixar a organização e no estresse.
Construção de relacionamentos: esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores.	Obter apoio, redução do estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidade e de papéis sociais.
Tutoramento informal: tutoramento não estabelecido pela instituição, mas buscado pelo iniciante.	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
Negociação de mudanças no posto de serviço: tentativa de mudar seus próprios deveres, maneiras de execução das atividades.	Modos de ajustamento, satisfação e comprometimento.
Estruturação positiva: forma de autogerenciamento cognitivo ou de autorregulação positiva.	Manter autoconfiança e autoeficácia.
Envolvimento em atividades associadas: desenvolvimento de atividades associadas ou demandadas de seu cargo, mas que tem um caráter extraordinário (eventos sociais, convites para seminários, etc.)	Crescimento do desempenho, aceitação, comprometimento e redução da ambiguidade do papel social atribuído ao cargo.
Autogerenciamento: estabelecer, por si mesmo, objetivos, prazos, autorreforçamento e autoobservação (autoavaliação).	Redução da ansiedade e estresse nos primeiros meses de ingresso em uma organização; melhorar o desempenho seis meses mais tarde, mais satisfação no trabalho.
Modelação/observação: observação dos outros que representam modelos apropriados.	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho.
Desenvolvimento de carreira: estratégia de desenvolvimento de carreira por meio do seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação dos objetivos e aspirações.	Obtenção de apoio dos colegas e supervisores, inovação no conteúdo do trabalho e valorização de sua natureza.

Fonte: Borges e Albuquerque (2004, p. 340).

No enfoque da informação e dos conteúdos, a teoria de Chao et al. (1994) defende a existência de seis domínios de conteúdo da socialização organizacional, os quais abrangem:

- a) **proficiência de desempenho** – avalia a extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas;
- b) **peçoas** – envolve a satisfação nas relações com membros da organização;
- c) **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;
- d) **história** – diz respeito ao conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais que compõem a cultura da organização;
- e) **linguagem** – aborda o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica profissional, bem como a familiaridade com a linguagem informal da organização;
- f) **objetivos e valores organizacionais** – compreende a interiorização das regras ou princípios que mantêm a integridade da organização.

A partir da teoria de Chao et al. (1994), 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, sete fatores foram capazes de mensurar a socialização organizacional, segundo Borges et al. (2010):

- a) **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;
- b) **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;
- c) **integração com as peçoas** – o indivíduo se sente aceito e integrado nos grupos existentes na organização;
- d) **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;
- e) **qualificação profissional** – o indivíduo tem os conhecimentos, informações e experiência necessárias ao exercício do cargo que ocupa e/ou às expectativas da organização;

f) **objetivos e valores organizacionais** – o indivíduo conhece os objetivos, metas e valores da organização em que está inserido, além de se identificar com ela;

g) **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.

Para este trabalho será considerada a socialização de novos integrantes, sendo utilizado o Inventário de Socialização Organizacional para dimensionar a socialização organizacional, tomando por base a teoria proposta por Borges et al. (2010).

2.4 Socialização organizacional no serviço público

O servidor público, além de comprometido, precisa estar qualificado para o exercício de suas atribuições, de forma a atuar, da melhor maneira possível, no atendimento do interesse público. Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707/2006) tem por objetivo dotar o servidor público das competências necessárias ao exercício do cargo, por intermédio do fomento de ações que possibilitem ao servidor uma capacitação contínua, desde o seu ingresso no serviço público até o seu desligamento [BRASIL, 2006 (a)].

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal [BRASIL, 2006 (a)] tem como uma de suas diretrizes: oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.

Nos casos de instituições de ensino, um processo de socialização com falhas na realização pode acarretar em professores desatualizados e com ensino fora de contexto, e corpo administrativo apático e desinteressado (CARVALHO, 2009).

Para a carreira dos técnico-administrativos em educação, a partir da promulgação do decreto 5.825/2006, tornou-se obrigatória a implementação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, que tem como base a capacitação nos seguintes níveis de aprendizagem: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação entre os ambientes e formação específica para o cargo [BRASIL, 2006(b)].

O contínuo processo de aprendizagem tem início com o ingresso do trabalhador no serviço público e término com o seu desligamento, tendo por alicerce a gestão por competência, a fim de que a aprendizagem esteja voltada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias durante todo o tempo de atividade do servidor (PACHECO, 2015).

De acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal [BRASIL, 2006 (a)], capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

A capacitação pode dar-se por treinamento ou desenvolvimento profissional. No contexto da gestão pública, Bergue (2010, p. 479) apresenta uma conceituação mais detalhada sobre essas duas atividades:

o treinamento, por fim, pode ser definido como atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo. O treinamento, em síntese restrita, constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo. [...]O desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional, destina-se a preparar o agente para transcender os limites da atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada.

As instituições públicas têm replicado práticas das organizações privadas no que diz respeito à educação dentro das organizações, indo desde cursos introdutórios até cursos acadêmicos em nível de graduação e pós-graduação, como nos casos das universidades corporativas, uma inovação que se espalha em todo o mundo (PACHECO, 2015).

Uma modalidade de treinamento, conhecida como curso introdutório ou curso de orientação, assume especial importância, porque permite padronizar a comunicação entre a empresa e os seus empregados, acerca do contexto organizacional e do cargo a ser exercido. Por essa razão, tem sido cada vez mais utilizada pelas instituições públicas e privadas como forma de capacitar e integrar mais rapidamente o novato à cultura da organização, orientando-o para a execução de suas funções. O indivíduo, ao ingressar em uma nova empresa, desconhece ou pouco sabe sobre a história da organização, sua cultura, seus objetivos e o cargo a ocupar e, por esses motivos, o curso introdutório pode oferecer o suporte necessário para essa transição (PACHECO, 2015).

Apesar de muitas vezes a socialização no serviço público acontecer apenas por meio dos programas de iniciação dos novatos, Wesson e Gogus (2005) mostram que existe diferença entre a socialização organizacional e os programas de orientação aos novatos, uma vez que estes preparam o espaço para que ocorra a socialização organizacional. Uma das diferenças entre os dois processos é que a socialização se preocupa com as tarefas e desempenho, mas também com a cultura, enquanto os programas de orientação visam às informações sobre a organização e seu contexto.

Chao et al. (1994) observaram que, frequentemente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, envolvidas com suas carreiras, adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal do que as pessoas que são menos socializadas.

A próxima seção apresenta o comprometimento organizacional por intermédio de seus conceitos e dimensões.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ainda como parte da fundamentação teórica que dará sustentação a este trabalho, serão apresentados, nesta seção, os conceitos do comprometimento organizacional e seus diversos enfoques.

3.1 Conceitos de comprometimento

O termo comprometer originou-se do latim *comprommittere*, cuja tradução no inglês é *commitment*. O significado do termo perpassa pelo sentido de encarregar, comissionar, envolver, julgar e engajar. Na língua portuguesa, o seu significado inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma ideia ou coisa (LEITE, 2004).

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento se distingue em perspectivas: atitudinais e comportamentais. O compromisso de atitude 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. O compromisso comportamental, por outro lado, relaciona-se ao processo no qual os indivíduos ficam trancados em uma determinada organização e como lidar com esse problema.

Para Porter e Smith (1970 apud MEDEIROS ET AL., 2003, p. 190), o comprometimento numa visão atitudinal é:

uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

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. Já na abordagem atitudinal, as consequências comportamentais do comprometimento tendem a influenciar as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança de atitude (MEYER; ALLEN, 1991).

Borges-Andrade (1994) aborda o comprometimento organizacional como um fenômeno frequentemente levantado pelos profissionais preocupados com as organizações e seus recursos humanos.

O conceito de comprometimento organizacional que é expresso por algumas definições, como: 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 (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

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.

Medeiros e Enders (1998) afirmam que o principal enfoque do comprometimento organizacional tem sido encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. 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.

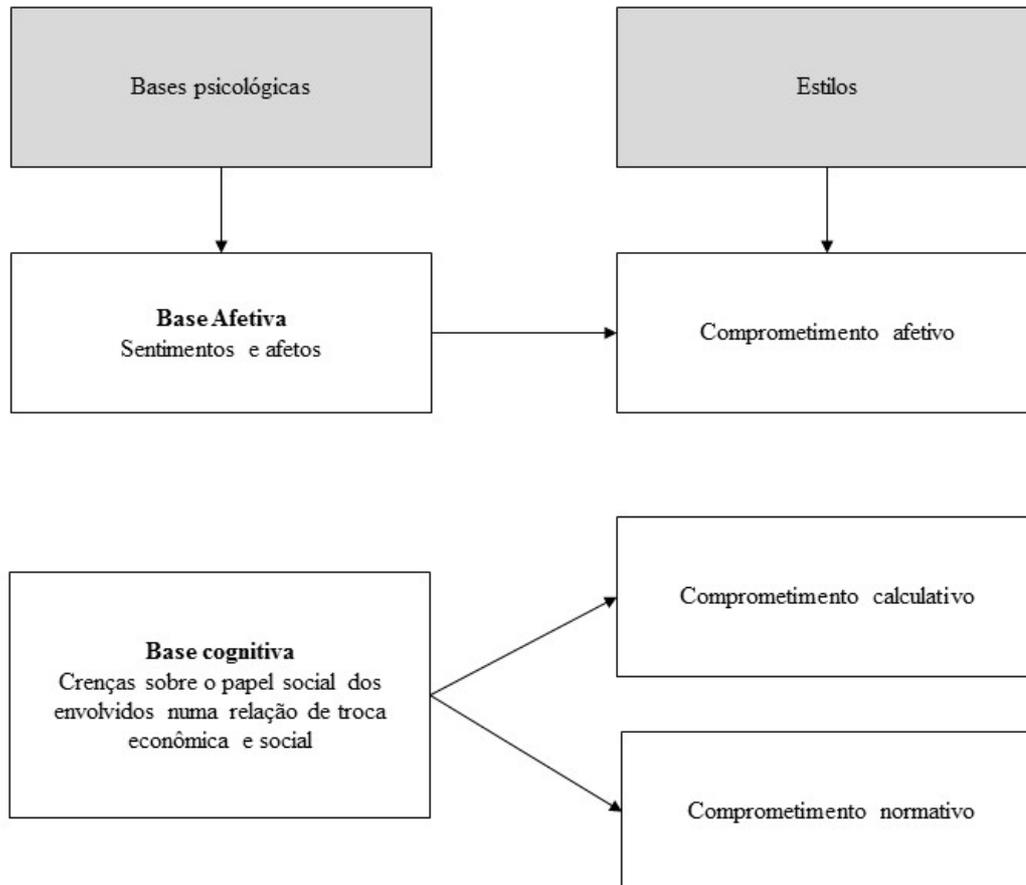
Acompanhando o pensamento de Rego (2003), Siqueira e Gomide Júnior (2004) consideram o comprometimento organizacional como um preditor confiável de comportamentos importantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho.

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).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) apresentam duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 – Bases psicológicas e estilos de comprometimento



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 314).

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 se insere 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 JÚNIOR, 2004).

Apresentam-se, a seguir, os principais enfoques do comprometimento organizacional: afetivo, normativo, instrumental e tridimensional.

3.2 Enfoque afetivo

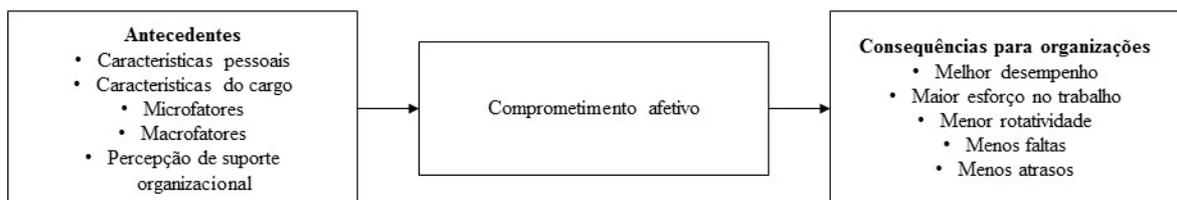
O estudo do enfoque afetivo teve seu início na década de 1970 e culminou com a validação de uma escala chamada *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, de autoria de Mowday, Porter e Steers (LEITE, 2007). Para medir o comprometimento os autores utilizaram três dimensões: 1) uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) o desejo de manter o vínculo com a organização e; 3) exercer esforço em favor da organização (PINHO; BASTOS, 2014).

O comprometimento afetivo se refere ao afeto emocional, identificação e envolvimento do funcionário com a organização. Empregados com forte comprometimento afetivo continuam na organização porque eles querem (MEYER; ALLEN, 1991).

Na opinião de Bandeira, Marques e Veiga (2000), o enfoque afetivo é o mais utilizado nas linhas de pesquisas acadêmicas. Para os autores, a dimensão afetiva encontra sua base nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

Nesta mesma linha tem-se o trabalho de Siqueira e Gomide Júnior (2004), figura 5, que apresentou as consequências positivas do vínculo afetivo com a organização, demonstrando que empregados comprometidos com esse vínculo apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho.

Figura 5 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional afetivo



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 317).

Para Leite (2007, p. 5), no enfoque afetivo, “o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da empresa”.

Deste modo, na abordagem afetiva, o indivíduo assume uma postura ativa, por meio de um forte vínculo e dando algo mais de si pela organização. Assim, essa dimensão surge por meio dos sentimentos dos indivíduos, aceitação de crenças, identificação e assimilação dos valores organizacionais (PEREIRA, 2013).

3.3 Enfoque normativo

Segundo estudo de Brito e Bastos (2001), a abordagem normativa surgiu da relação entre a teoria organizacional de Etzioni e os estudos de Ajzen e Fishbein sobre as estruturas das atitudes, da área da Psicologia Social.

Neste construto, um conjunto de pressões normativas, persistência, sacrifício e preocupação pessoal foi internalizado pelo indivíduo, no sentido de orientar seu comportamento de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (BASTOS, 1993).

No enfoque normativo, o comprometimento é visto como a internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização, na qual os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma ideia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de uma empresa para a outra (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Neste mesmo sentido, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apresentam o comprometimento normativo como um conjunto de crenças mantidas pelos empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora, ou seja, o funcionário se sente em débito moral para com a organização e o modo de retribuir é permanecer trabalhando para ela.

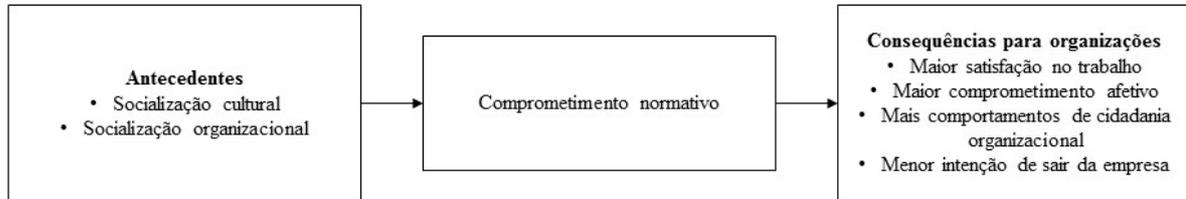
Para Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com as pressões normativas que assume internamente e depende dos valores e normas partilhados e do que acredita ser conduta ética e moral. De acordo com Meyer e Allen (1991), os funcionários com forte comprometimento normativo permanecerão na empresa em virtude de suas crenças acerca do que é certo e moral fazer. “O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas” (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000, p. 135).

O enfoque normativo, de acordo com Medeiros et al. (2003), baseia-se no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de sair da organização, como uma obrigação em permanecer.

O comprometimento normativo se forma de um conjunto de pensamentos, no qual são reconhecidas as obrigações e os deveres morais para com a organização em que se está inserido, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), esse comprometimento nasce por meio do convívio social, em que pais, familiares e amigos dão ênfase à importância de ser fiel à organização em que se mantêm relações de trabalho.

Figura 6 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional normativo



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 321).

O comprometimento normativo é capaz de prever, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e, de forma indireta, por seu impacto sobre vínculos afetivos, comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

3.4 Enfoque instrumental

O enfoque instrumental, também chamado de calculativo, continuação ou *side-bets*, originou-se no artigo *Notes on the concept of commitment*, publicado por Becker (1960), que apresentou o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas como parte integrante da organização. No comprometimento instrumental, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída; caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização.

Bastos, Brandão e Pinho (1997), apoiados pela teoria dos *side-bets* de Becker (1960) em que o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios, tratam o comprometimento instrumental como uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída.

Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), o sentimento de prisão pode ser decorrente de quem já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

Nesta mesma linha de pensamento, Rego (2003) afirma que o vínculo instrumental pode resultar do fato de o colaborador sentir que não tem alternativa de emprego mais atraente. No entanto, pode, também, resultar da noção de que abandonar a organização geraria grandes sacrifícios pessoais, como mudança de condições familiares, perda de benefícios conseguidos com o tempo que esteve na organização etc.

Figura 7 – Antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional instrumental



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 319).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) chamam esse comprometimento de calculativo, quando percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento do vínculo de trabalho com uma organização impactam no comprometimento. “Empregados que percebem altos custos associados ao seu desligamento das organizações tendem a ser menos motivados e a apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho do que aqueles para quem os custos percebidos seriam em níveis mais baixos” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 319).

Na visão de Leite (2007), o forte vínculo instrumental pode surgir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas do empregado, a exemplo de salários compatíveis com o mercado, além de benefícios como auxílio alimentação, plano de saúde, transporte, creche, custeio de cursos, graduação e pós-graduação.

3.5 Enfoque tridimensional

O enfoque tridimensional apresenta o comprometimento organizacional como um constructo multidimensional. Para Pinho e Bastos (2014), Meyer e Allen são os autores de maior popularidade entre pesquisadores interessados no tema.

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.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento se fundamenta no modelo tridimensional:

- 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.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), comprometimento afetivo – 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. Comprometimento calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido por falta de outras oportunidades de emprego e os investimentos já realizados na organização. Por fim, comprometimento normativo – obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico iniciado por experiências anteriores de socialização presentes no convívio familiar e social (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Enquanto comprometimento afetivo abarca ligações afetivas com a organização e insere-se no âmbito da afetividade, comprometimento calculativo e normativo representam dimensões cognitivas particulares da relação entre empregado e organização que, provavelmente, poderia ser melhor entendida e explicada a partir de análises que considerassem os dois conceitos como conjuntos distintos de crenças desencadeadas por percepções do empregado sobre suas relações de troca com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 317).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

São as razões para o empregado permanecer trabalhando na organização que inspiraram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que os mesmos constituem-se três componentes, mas não três estados, de comprometimento: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado em permanecer na organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 315).

Bastos et al. (2011) realizaram estudo com o objetivo de aprimorar as escalas propostas por Meyer e Allen (1991), revendo e incorporando itens de diversos instrumentos disponíveis na literatura. O instrumento da pesquisa era formado por 13 itens para avaliar o comprometimento instrumental, 20 itens para mensurar o comprometimento afetivo e oito itens para avaliar o comprometimento normativo e foi aplicado com trabalhadores de diversos estados do Brasil.

Para a análise dos dados, Bastos et al. (2011) realizaram análise fatorial e outros testes de adequação os quais sugeriram claramente que três fatores respondem por uma parte significativa da variância explicada. “Para a exclusão de itens, foram seguidos os critérios de qualidade psicométrica, além da avaliação dos enunciados e conteúdos expressos dos itens, sendo retirados aqueles considerados pouco claros ou redundantes, ou com carga fatorial inferior a 0,40” (BASTOS ET AL., 2011, p. 150). Após as análises, a escala proposta por Bastos et al. (2011) ficou com 22 itens que mensuram os três enfoques do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental.

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.

Optou-se, neste estudo, utilizar o enfoque tridimensional de Bastos et al. (2011), que apresenta um melhor suporte para responder aos objetivos da pesquisa por ter tido sua escala validada no Brasil em organizações públicas.

Na próxima seção serão apresentados os estudos de Leite (2007), Bauer et al. (2007) e Saks, Uggerslev e Fassina (2007), que demonstram a relação entre socialização e comprometimento organizacional.

4 RELAÇÃO ENTRE SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresenta-se a relação entre a socialização e o comprometimento organizacional, além dos principais autores e teorias sobre o tema.

Leite (2007) apresenta diversos antecedentes e sua relação com o comprometimento. Apesar de não aparecer literalmente o termo socialização organizacional, pode-se observar no quadro 5 diversos antecedentes que são expressos pela socialização, como, qualificação profissional, competência e aspectos das relações grupo-liderança.

Quadro 5 – Relação entre os preditores com o comprometimento organizacional

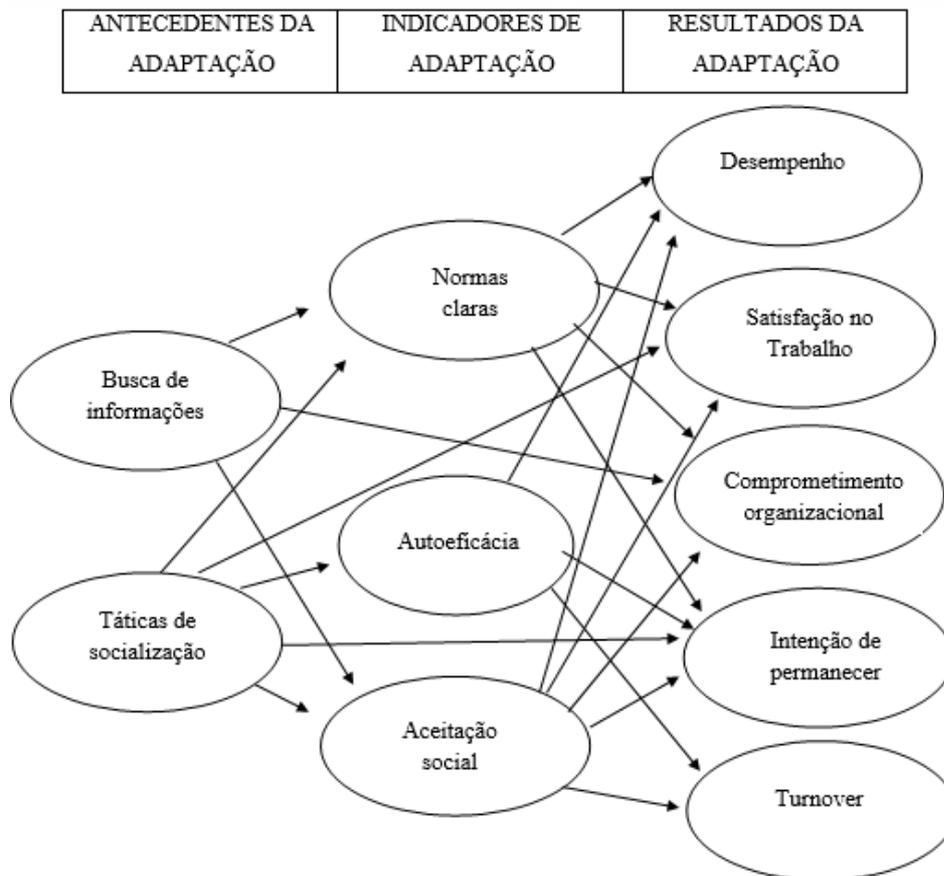
Antecedentes	Relação com o comprometimento
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.
Tempo de Serviço	O Comprometimento Organizacional (CO) tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização.
Ações de Treinamento e Qualificação para o Trabalho	Estas ações – em especial o treinamento introdutório – aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.
Estado Civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas.
Área Funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.
Oportunidade de Crescimento e Promoção.	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.
Política de Reconhecimento e Recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se em bom preditor de CO.
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do CO.
Competência Pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no <i>locus</i> de controle interno.
Natureza do Trabalho	Alto nível de CO. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.
Aspectos das Relações Grupo - Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.
Natureza do Trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga do papel.

Fonte: Adaptado de Leite (2007).

Bauer et al. (2007), em seu modelo de adaptação dos novos ingressantes nas organizações durante a socialização, representado na figura 8, apresentam 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.

Figura 8 – Modelo de adaptação dos novos ingressantes nas organizações durante a socialização



Fonte: Bauer et al. (2007).

O modelo de Bauer et al. (2007) demonstrou 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

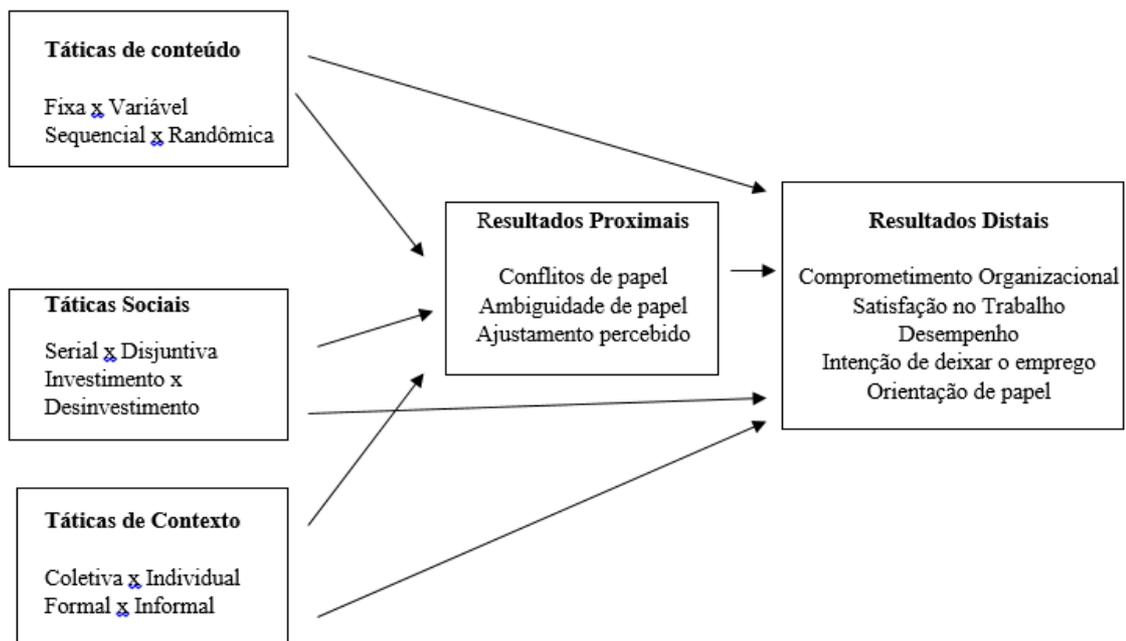
relacionada ao desempenho, à intenção de permanecer na empresa e à rotatividade (BAUER ET AL., 2007).

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).

Andrade, Vasconcelos e Silveira (2015) apontam que o Inventário de Socialização Organizacional, citado na seção 2, fez parte do referencial do modelo de Bauer et al. (2007).

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 (figura 9).

Figura 9 – Mediação das táticas de socialização e ajustamento de iniciantes

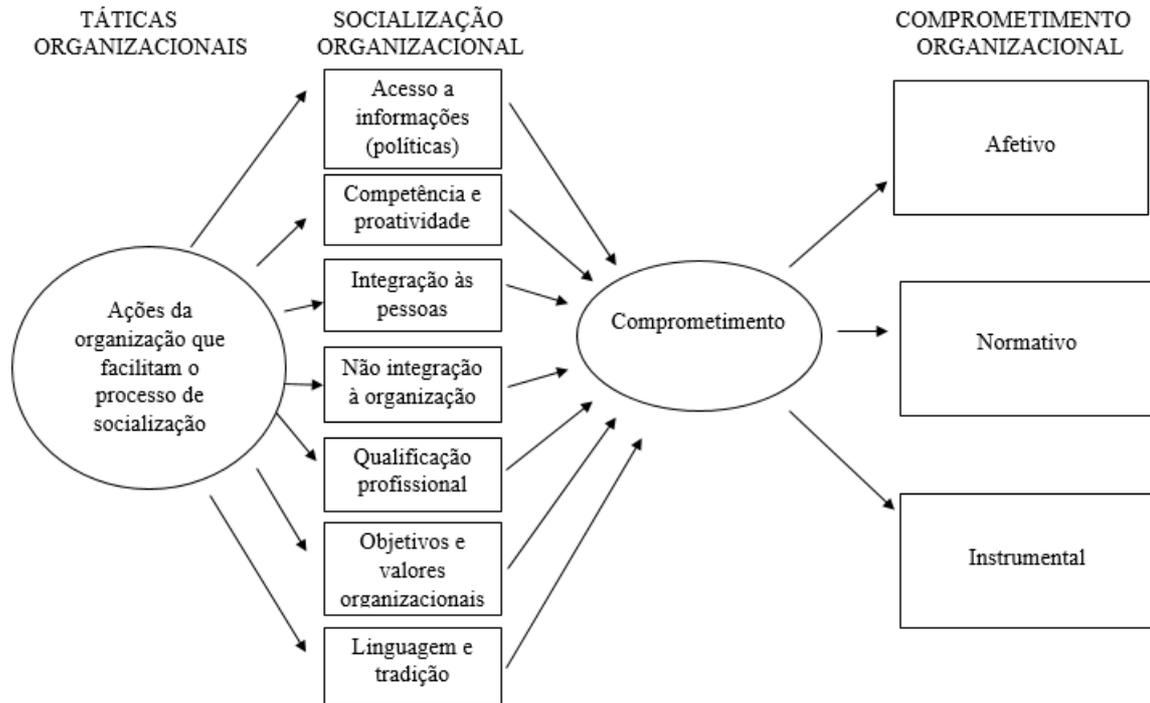


Fonte: Saks, Uggerslev e Fassina (2007).

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, conforme apresentado na seção 2 nos estudos de Jones (1986), 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.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, apresenta-se a figura 10 com o desenho da pesquisa.

Figura 10 – Antecedentes e consequentes da socialização organizacional inicial



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 10 demonstra a questão inicial da pesquisa: “qual a influência do processo inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino?” cujos resultados são apresentados, a seguir, na seção 7.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se a história da instituição pesquisada, as práticas de gestão de pessoas e a carreira dos servidores participantes deste trabalho.

5.1 História da instituição

De acordo com Gadelha (2010), a história do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE se inicia quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, cria, mediante o Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, as Escolas de Aprendizizes Artífices, destinadas ao ensino de atividades na área da indústria.

Quase três décadas depois se deu a transformação da Escola de Aprendizizes Artífices em Liceu Industrial de Fortaleza. Em 28 de agosto de 1941, tornou-se Liceu Industrial do Ceará e no ano seguinte, por meio do decreto nº 4.121, de fevereiro de 1942, passou a chamar-se Escola Industrial de Fortaleza. Nesse momento, a instituição passou a ofertar cursos de formação profissional, com objetivos distintos daqueles traçados para as artes e ofícios, mas certamente voltados ao atendimento das exigências do momento vivido pelo parque industrial brasileiro, como forma de contribuir com processo de modernização do país (GADELHA, 2010).

Na década de 1950, a Escola Industrial de Fortaleza, mediante a Lei Federal nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, ganhou a personalidade jurídica de autarquia federal, passando a gozar de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, incorporando mais uma missão, a de formar profissionais técnicos de nível médio (IFCE, 2014).

Em 1965, passa a se chamar Escola Industrial Federal do Ceará e, em 1968, recebe a denominação de Escola Técnica Federal do Ceará. Estava demarcado o início de uma trajetória de consolidação de sua imagem como instituição de educação profissional de elevada qualidade, responsável pela oferta de cursos técnicos de nível médio, nas áreas de edificações, estradas, eletrotécnica, mecânica, química industrial, telecomunicações e turismo (GADELHA, 2010).

A crescente complexidade tecnológica demandada pelo parque industrial, nesse momento, mais voltado para a exportação, originou a demanda de evolução da rede de Escolas Técnicas Federais e, já no final dos anos 1970, um novo modelo institucional,

denominado Centros Federais de Educação Tecnológica, foi criado no Paraná, no Rio de Janeiro e em Minas Gerais (IFCE, 2014).

Somente em 1994, a Escola Técnica Federal do Ceará, juntamente com as demais Escolas Técnicas da rede federal, é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica, mediante a publicação da Lei Federal nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, que estabeleceu uma nova missão institucional, a partir da ampliação das possibilidades de atuação no ensino, na pesquisa e na extensão. Ressalte-se que, embora incluído no raio de abrangência do instrumento legal mencionado anteriormente, o CEFET - CE somente foi implantado efetivamente em 1999 (IFCE, 2014).

Nesse período, com o objetivo de promover a interiorização do ensino técnico, ocorreu o primeiro processo de expansão com a implantação de duas Unidades de Ensino Descentralizadas (UnEDs), localizadas nas cidades de Cedro e Juazeiro do Norte, distantes, respectivamente, 385km e 570km da sede de Fortaleza. Alguns anos depois foram instaladas mais duas UnEDs nos municípios de Maracanaú e Quixadá (GADELHA, 2010).

O Ministério da Educação, reconhecendo a prontidão dos Centros Federais de Educação Tecnológica para o desenvolvimento do ensino em todos os níveis da educação tecnológica e ainda visando à formação de profissionais aptos a suprir as carências do mundo do trabalho, incluiu entre as suas finalidades a de ministrar ensino superior de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, mediante o Decreto nº 5.225, de 14 de setembro de 2004, artigo 4º, inciso V (IFCE, 2014, p. 22).

O governo federal, por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, cria 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com 312 *campi* espalhados por todo o país, cada um deles se constituindo uma autarquia educacional vinculada ao Ministério da Educação e supervisionada pela Secretaria de Educação Média e Tecnológica, todos dotados de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática, pedagógica e disciplinar (IFCE, 2014).

Como visto, várias foram as denominações recebidas ao longo do tempo, algumas deixando como legado grandes transformações na instituição. No Quadro 6, apresenta-se o resumo das modificações da nomenclatura atribuída ao IFCE ao longo de seus 105 anos de existência (SABOYA, 2015).

Quadro 6 – Denominações recebidas pelo IFCE com base legal

Denominações	Instrumento legal
Escola de aprendizes artífices	Decreto nº 7.566, de 23/09/1909
Liceu Industrial de Fortaleza	Lei nº 378, de 13/01/37

Quadro 6 – Denominações recebidas pelo IFCE com base legal

Denominações	Instrumento legal
Liceu Industrial do Ceará	Despacho do Ministro da Educação e Saúde, de 28/08/41
Escola Industrial de Fortaleza	Decreto nº 4.121, de 25/02/42
Escola Industrial Federal do Ceará	Lei nº 4.121, de 20/08/65
Escola Técnica Federal do Ceará	Portaria Ministerial nº 331, de 06/06/68
Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará	Lei nº 8.948, de 08/12/1994
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	Lei nº 11.892, de 29/12/2008

Fonte: Saboya (2015).

O Conselho Superior aprovou a revisão da missão, visão e valores da Instituição nos seguintes termos: Missão - Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando a sua total inserção social, política, cultural e ética; Visão - Tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia e Valores - Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação, com ideias fixas na sustentabilidade ambiental (IFCE, 2012).

A finalidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), de acordo com o artigo 6º da Lei nº. 11.892, é ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (BRASIL, 2008).

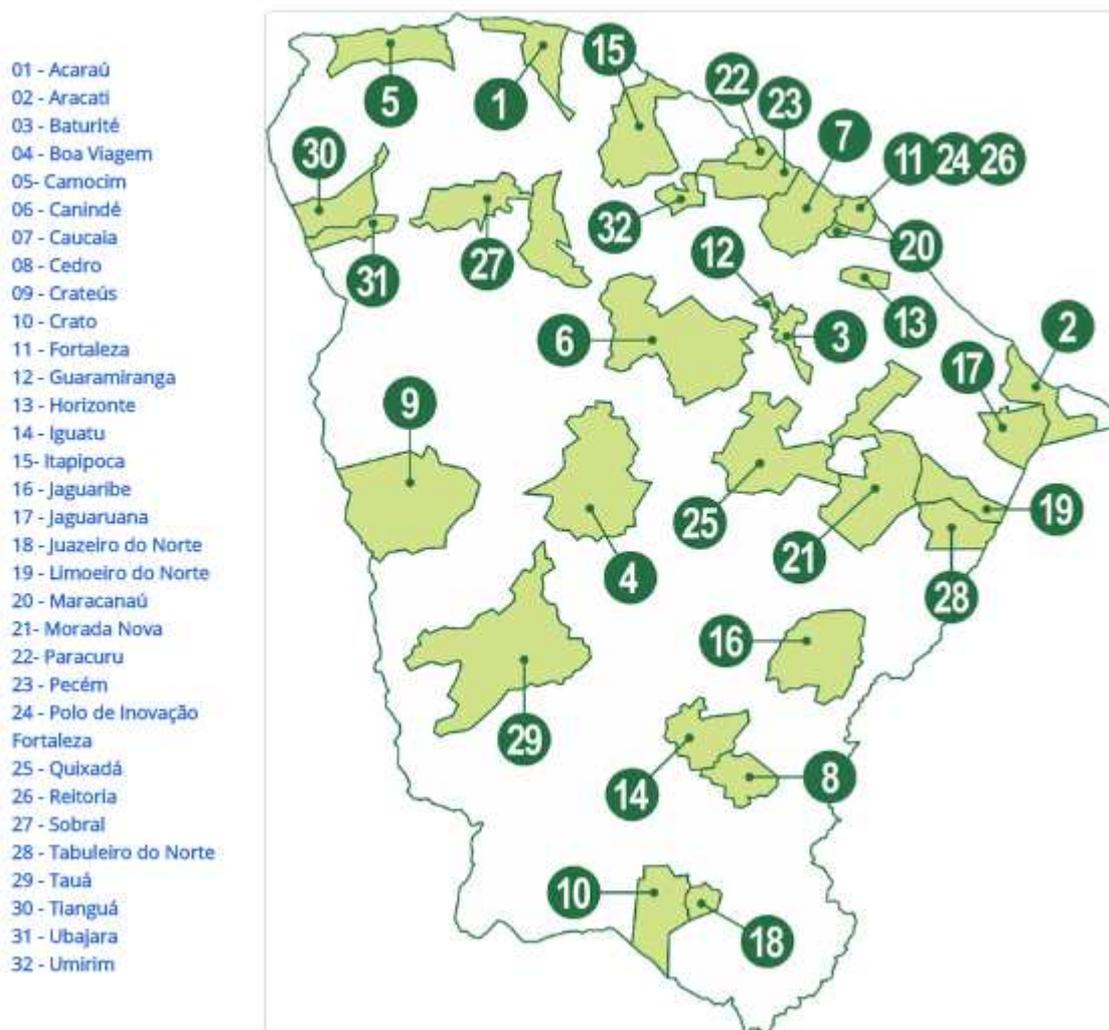
A Educação Profissional e Tecnológica, a partir de 2008, salta de 140 unidades, em 93 anos, para 354, até 2010, com a meta de atender um milhão de alunos, estando assim efetivada a maior expansão de sua história (IFCE, 2014).

O Instituto Federal do Ceará está presente em todas as macrorregiões do estado, atendendo atualmente 22.934 estudantes, por meio de 84 cursos técnicos e 64 cursos superiores, entre graduações tecnológicas, bacharelados e licenciaturas, além de 16 pós-graduações, 11 especializações e 5 mestrados (SABOYA, 2015).

No Ceará, a expansão elevou de 3 para 27 o número de *campi*, instalados nos municípios de: Acaraú, Aracati, Baturité, Camocim, Canindé, Caucaia, Cedro, Crateús, Crato, Fortaleza, Guaramiranga, Iguatu, Itapipoca, Jaguaribe, Jaguaruana, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Morada Nova, Pecém, Quixadá, Sobral, Tabuleiro do Norte,

Tauá, Tianguá, Ubajara e Umirim. Estão sendo implantados novos *campi* nos municípios de Acopiara, Boa Viagem, Horizonte, Paracuru (IFCE, 2017). O IFCE amplia, ainda, sua presença por meio de 50 Centros de Inclusão Digital, dois Núcleos de Inovação Tecnológica e 29 polos de educação a distância (SABOYA, 2015), distribuídos no Ceará, conforme pode ser visto na figura 11, que apresenta o mapa representativo de sua presença no estado.

Figura 11 – Mapa representativo da presença do IFCE no estado do Ceará



Fonte: IFCE (2017).

Em 2016, o 31º campus do IFCE e o polo de inovação de Fortaleza começaram suas atividades. Para este trabalho, a reitoria e o polo de inovação serão considerados como *campi*. A expansão ainda conta com a previsão para inauguração de mais dois *campi*, Acopiara, em 2017, e Maranguape, em 2018 (IFCE, 2017).

Esta subseção apresentou a história da instituição pesquisada que, desde 2008, é denominado de Instituto Federal e está presente em diversas regiões do estado do Ceará.

5.2 Práticas de Gestão de Pessoas

Na busca de explicar sobre como o processo de socialização organizacional se desenvolve, são apresentadas as principais práticas de gestão de pessoas presentes nas instituições públicas.

O recrutamento e a seleção de pessoas cuidam fundamentalmente da captação de profissionais no mercado de trabalho para as organizações. O recrutamento dentro do serviço público acontece por meio de publicação de edital de concurso público no Diário Oficial da União, em casos de concursos federais, além de divulgação com publicações em jornais, sites e por intermédio de programas de rádio. A seleção para cargos do serviço público é disciplinada pela Constituição Federal do Brasil em seu artigo 37, inciso II: “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego” (BRASIL, 1988).

O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas (BRASIL, 1990).

Após a realização do concurso público, é de responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas notificar aos candidatos aprovados, receber a documentação pertinente e realizar os procedimentos para o acolhimento e socialização inicial dos servidores recém-empossados.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) do IFCE realiza seminário de iniciação ao serviço público com os servidores recém-admitidos para apresentação do Instituto, da sua história, das principais atividades das pró-reitorias e sobre direitos e deveres dos servidores.

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de três anos, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV – produtividade; V- responsabilidade (BRASIL, 1988; BRASIL, 1990). O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado (BRASIL, 1990).

Modesto (2007) caracteriza o estágio probatório como um período de experiência, supervisionado pela administração, destinado a avaliar a adequação do servidor na primeira fase da relação funcional com o serviço público. Neste sentido, este trabalho considera os servidores em estágio probatório como novatos na instituição.

De acordo com a lei 11.091/2005, o desenvolvimento do servidor na carreira será por Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005).

Os critérios para a avaliação de desempenho são: engajamento institucional, habilidade técnica, pontualidade/ assiduidade, trabalho em equipe/relacionamento interpessoal, iniciativa/criatividade e administração das condições de trabalho (CEFET, 2007).

A movimentação dentro do IFCE acontece principalmente por meio de processos de remoção e redistribuição. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede (BRASIL, 1990).

Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, observados os seguintes preceitos: I - interesse da administração; II - equivalência de vencimentos; III - manutenção da essência das atribuições do cargo; IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade (BRASIL, 1990).

As principais formas de desligamento de servidores públicos são: exoneração, demissão, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento (BRASIL, 1990).

Nesta subseção, foram apresentadas as principais práticas de gestão de pessoas realizadas pela instituição pesquisada: recrutamento e seleção, socialização, progressão, movimentação e desligamento.

5.3 Carreira dos servidores

A instituição é composta de duas carreiras de servidores públicos: Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e Técnicos Administrativos em Educação. Neste trabalho será usada a sigla TAE sempre que se referir aos técnicos. Os TAE's, por sua vez, são divididos em níveis de acordo com sua escolaridade, E - nível superior; D - nível médio ou técnico; C - nível fundamental; B - fundamental incompleto/completo e A -

fundamental incompleto/alfabetizado (BRASIL, 2005). Os níveis A e B estão em extinção, em vista disso, nos últimos anos só ocorreram ingressos de servidores TAE's nos níveis E, D e C.

De acordo com pesquisa realizada no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) no dia 07/08/2017, que importou dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), a instituição contava com 1.660 docentes efetivos e 1.407 TAE's, em 04/08/2017. Da carreira de TAE's, 209 foram nomeados em cargos na instituição em 2016, com previsão de posse para 200 técnicos administrativos em 2017 (SUAP, 2017).

Os servidores técnicos administrativos são regidos pela lei 11.091/2005 e têm como atribuições gerais:

- I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
- II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;
- III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

A remuneração do servidor ocorre por intermédio do pagamento do vencimento básico acrescido de vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 1990).

Ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, será concedido incentivo à qualificação na forma de um percentual incidente sobre o vencimento básico (BRASIL, 2005).

O desenvolvimento do servidor na carreira será por Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005).

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção de certificação em Programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses (BRASIL, 2005).

A progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005).

6 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a pesquisa em seus aspectos metodológicos, tendo como ponto de partida sua caracterização em termos de objetivos, abordagem e procedimentos utilizados. Logo após, são apresentadas as delimitações da pesquisa, com a população e a amostra, e descrito o processo de coleta dos dados. Finalizando, são apresentadas as técnicas empregadas na análise dos dados.

6.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo se caracteriza como descritivo, pois descreve situações e acontecimentos medindo, avaliando e coletando dados sobre diversos aspectos e dimensões ou componentes do fenômeno pesquisado. Isto é, descrevendo como é e como se manifesta o processo inicial de socialização organizacional no comprometimento organizacional de técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

No que tange à abordagem da pesquisa, esta se caracteriza como quantitativa, objetivando medir a socialização e o comprometimento organizacional. Esta abordagem atesta que é um meio pelo qual o pesquisador testa relação entre variáveis, por meio de teste de teorias e especificação de hipóteses estritas, que serão corroboradas ou refutadas com os resultados do estudo (CRESWELL, 2010). No caso desta investigação, as hipóteses estudadas são, conforme apresentada na figura 3: (1) os fatores de socialização integração às pessoas e objetivos e valores organizacional predominam sobre os demais fatores; (2) a dimensão de comprometimento afetivo predomina sobre as demais dimensões; (3a) os fatores de socialização organizacional competência e proatividade e integração às pessoas influenciam o comprometimento afetivo; (3b) os fatores de socialização organizacional integração à organização e objetivos e valores organizacionais influenciam o comprometimento normativo; (3c) o fator de socialização organizacional qualificação profissional influencia o comprometimento instrumental.

A pesquisa apresenta corte transversal, quando os dados são de um determinado momento (CRESWELL, 2010). O recorte ocorreu com servidores técnicos administrativos em estágio probatório em agosto de 2017. Isto posto, pode-se afirmar que será aplicado em *survey* que, de acordo com Babbie (2005, p. 107), “estudam uma amostra de uma determinada

população, coletando dados sobre os indivíduos na amostra, para descrever e explicar a população que representa”.

6.2 População e amostra da pesquisa

A população, para Roesch (2006, p. 138), “é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico do estudo”.

A população do estudo compreende os 393 servidores técnicos administrativos em estágio probatório no IFCE. A população foi obtida por meio de extração dos dados do sistema SIAPE no dia 13/09/2017, que exportou dados da folha de agosto de 2017. 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).

O número de TAE’s que compõe a amostra é calculado fixando o erro máximo de estimação ou erro amostral e o grau de confiança, sendo comum utilizar erros amostrais de 5%, 8% e 10% e graus de confiança de 99%, 95% e 90%. Bolfarine e Bussab (2005) afirmam que quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro amostral. Então, espera-se que o tamanho da amostra seja maior quando fixamos um erro amostral pequeno.

Os valores obtidos, apresentados na tabela 1, foram feitos considerando três níveis de confiança, sendo eles 90%, 95% e 99% e três níveis de erro amostral, 5%, 8% e 10%.

Tabela 1 – Tamanhos de amostra para diferentes níveis de confiança e erro amostral

Nível de Confiança / Erro Amostral	10%	8%	5%
90%	58	84	161
95%	78	109	195
99%	117	157	247

Fonte: Dados da pesquisa.

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%.

6.3 Coleta de dados

Inicialmente foi realizada coleta de dados por meio de extração de informações dos servidores do SUAP, que importou os dados do SIAPE no dia 04/08/2017. A tabela 2 apresenta a distribuição dos servidores TAE's entre os 31 *campi* do IFCE em funcionamento, por nível de classificação dos cargos ocupados.

Tabela 2 – Distribuição dos TAE's por nível e campus

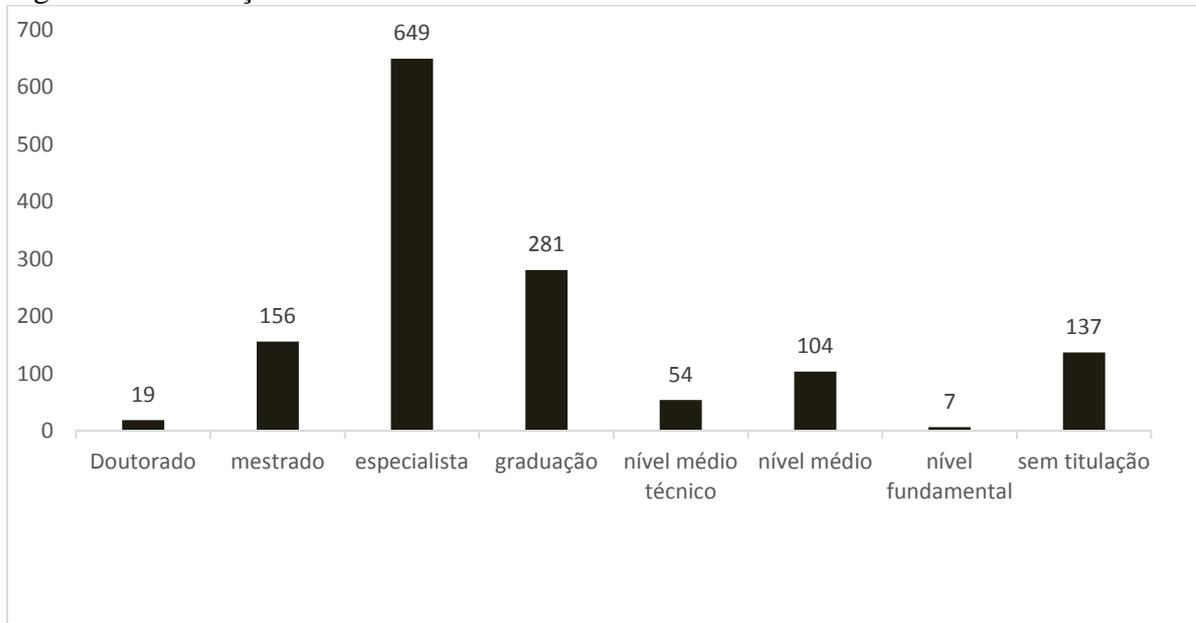
Campus	Nível A	Nível B	Nível C	Nível D	Nível E	Total
IFCE – Acaraú	0	0	5	17	13	35
IFCE – Aracati	0	0	6	20	14	40
IFCE – Baturité	1	0	8	10	11	30
IFCE – Boa Viagem	0	0	2	3	6	11
IFCE - Camocim	0	0	8	13	9	29
IFCE - Canindé	0	0	7	15	10	32
IFCE – Caucaia	0	0	8	14	15	37
IFCE – Cedro	0	0	10	22	16	48
IFCE – Crateús	0	0	6	18	14	38
IFCE – Crato	4	14	24	37	34	113
IFCE - Fortaleza	9	10	36	81	58	194
IFCE - Guaramiranga	0	0	1	2	3	6
IFCE - Horizonte	0	0	2	2	5	9
IFCE – Iguatu	4	10	34	41	25	114
IFCE – Itapipoca	0	0	7	10	8	25
IFCE – Jaguaribe	0	0	9	11	11	31
IFCE - Jaguaruana	0	0	2	3	3	8
IFCE – Juazeiro do Norte	0	1	11	18	19	49
IFCE – Limoeiro do Norte	0	0	10	28	18	56
IFCE – Maracanaú	0	0	4	23	17	44
IFCE – Morada Nova	0	0	4	11	11	26
IFCE – Paracuru	0	0	1	4	8	13
IFCE – Pecém	0	0	1	5	3	9
IFCE – Quixadá	0	0	9	19	16	44
IFCE – Reitoria	0	0	19	70	85	174
IFCE – Sobral	0	1	8	19	16	44
IFCE – Tabuleiro do Norte	0	0	6	13	11	30
IFCE – Tauá	0	0	6	13	10	29
IFCE – Tianguá	0	0	7	12	11	30
IFCE – Ubajara	0	0	7	13	09	29
IFCE – Umirim	0	0	7	13	10	30
TOTAL	18	36	275	580	498	1407

Fonte: SUAP (2017).

Pode-se observar, a partir da tabela 2, um menor número de servidores em *campi* em implantação, como Boa Viagem, Guaramiranga, Horizonte, Jaguaruana e Pecém. Além da presença de servidores dos níveis A e B, que estão em extinção, apenas nos *campi* mais antigos, como Fortaleza, Crato e Iguatu.

A figura 12, a seguir, apresenta a titulação dos servidores TAE's. Os dados foram extraídos do SUAP, que importou os dados do SIAPE no dia 04/08/2017.

Figura 12 – Titulação de servidores TAE's



Fonte: SUAP (2017).

Pode-se observar que 1.105 servidores têm escolaridade igual ou superior a graduação, apesar de apenas 498 servidores ocuparem cargos de nível superior, conforme demonstrado na tabela 1.

A coleta dos dados necessários à realização do estudo ocorreu por intermédio da aplicação de questionário (Apêndice A) composto por duas escalas, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 165), “é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturada, escolhida após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”.

Inicialmente, buscou-se a autorização da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFCE para a realização da pesquisa com os servidores. A partir da autorização, foi realizado contato com as coordenações de gestão de pessoas dos *campi* para intermediar e dar apoio à pesquisa. O questionário foi enviado para os coordenadores dos *campi*, durante o mês de agosto de 2017, por meio de link da ferramenta do *Google Drive*, para que estes o enviassem aos servidores. Nos *campi* Fortaleza e Reitoria, o questionário foi aplicado presencialmente nos dias e 21/08, 22/08, 24/08 e 20/09/2017. Em uma segunda tentativa de obter maior adesão à pesquisa, foi encaminhado e-mail, durante o mês de setembro de 2017, para os endereços

institucionais dos servidores com as informações gerais e questionário da pesquisa. O link da pesquisa ficou disponível para receber respostas até 22/09/2017.

6.4 Instrumento da pesquisa

O instrumento da pesquisa é composto de três seções: a primeira investigou sobre os dados sociodemográficos dos entrevistados, como sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo ocupado na instituição e tempo na instituição, a segunda seção aborda os dados de socialização organizacional e a terceira sobre comprometimento organizacional.

Para a obtenção dos dados referentes à socialização organizacional dos novos servidores, foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional - ISO (BORGES ET AL., 2010), citado na seção 2. A escala ISO tem sido amplamente utilizada em pesquisa na área de Gestão de Pessoas (ANDRADE, 2011; MELO, 2011; CARVALHO, BORGES, VIKAN, 2012; ANDRADE, PENHA, RAMOS, 2014; BORGES et al., 2014; BERNI, 2014; ANDRADE, RAMOS, PENHA, 2015; TOMAZZONI ET AL., 2015), adaptado ao setor público brasileiro por Borges et al. (2010).

O ISO é composto de 45 itens que mensuram, por intermédio de sete fatores, as características e magnitude da percepção sobre a socialização organizacional por parte do empregado. Os fatores são: 1) Acesso a Informações (Políticas); 2) Competência e Proatividade; 3) Integração com as Pessoas; 4) Não Integração com a Organização; 5) Qualificação Profissional; 6) Objetivos e Valores Organizacionais; 7) Linguagem e Tradição. As respostas foram dispostas em escala *Likert* de concordância com cinco pontos, variando desde forte discordância a forte concordância, passando por discordância, neutro e concordância (BORGES ET AL., 2010).

As informações referentes ao comprometimento organizacional dos novos servidores foram obtidas por meio da aplicação da Escala de Comprometimento Organizacional, de autoria de Bastos et al. (2011), citada na seção 3. A escala de comprometimento “oferece, para o contexto brasileiro, medidas das três bases que são mais claramente definidas e que apresentam melhores indicadores de confiabilidade do que as escalas disponíveis até então” (BASTOS ET AL., 2011, p. 156). A escala contém 22 itens, estruturados em uma *Likert* de seis pontos cujos extremos variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, passando por “discordo muito”, “discordo pouco”, “concordo pouco” e “concordo muito”. A escala de comprometimento organizacional pretende mensurar três

dimensões do comprometimento, a saber: 1) afetivo; 2) instrumental; 3) normativo (BASTOS ET AL., 2011).

6.5 Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos pela aplicação das escalas, conforme apresentado na subseção 6.4, 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. Segundo Bezerra (2014, p. 74), a análise fatorial “é uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos”. Em outras palavras, supondo que é possível agrupar as variáveis por meio de suas correlações, a ideia da análise fatorial é que em um grupo a correlação entre as suas variáveis é mais alta que a correlação entre as mesmas com as variáveis pertencentes a outros grupos, cada grupo pode ser pensado como um fator (JOHNSON; WICHERN, 2007).

A verificação da consistência interna ocorreu por meio da análise fatorial exploratória, utilizando o método de extração de componentes principais, que segundo Hair Junior 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”.

Para a seleção dos fatores alguns critérios podem ser utilizados. A técnica do critério dos autovalores considera que fatores de autovalores maiores que 1 são considerados significantes. No campo das Ciências Sociais, a técnica do critério de percentagem de variância considera como satisfatória uma solução que explique 60% da variância total ou até menos. O teste *scree* é determinado fazendo-se o gráfico dos autovalores em relação ao

número de fatores em sua ordem de extração, e a forma da curva resultante é usada para avaliar o ponto de corte, que deve ocorrer no ponto em que o gráfico começar a ficar horizontal. Por último o critério *a priori*, utilizado quando o pesquisador já sabe quantos fatores extrair antes da análise fatorial. Esse critério é utilizado na tentativa de repetir o trabalho de outro pesquisador e extrair o mesmo número de fatores anteriormente encontrado (HAIR JUNIOR ET AL., 2009).

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 vários testes:

- (a) o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que apresenta valores normais entre 0 e 1. De acordo com Hair Junior 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 JUNIOR ET AL., 2009);
- (c) a medida de adequação da amostra (MSA) que pode ser interpretada, segundo Hair Junior 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);
- (f) Finalmente, 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 Junior et al. (2009).

A solicitação de solução inicial da fatorabilidade do ISO ocorreu por meio de extração dos componentes principais e apontou a possibilidade de retenção de até 11 fatores pelo critério do autovalor ≥ 1 , entretanto, a pergunta cinco não estava com o MSA adequado e foi excluída.

Na segunda tentativa de fatorabilidade do ISO, a extração gerou 10 fatores com autovalor ≥ 1 , entretanto, as perguntas 27, 30, 36, 41 e 45 apresentaram cargas fatoriais duplas

com valores muito próximos, o que dificultaria a interpretação dos fatores e, por isso, foram excluídas.

A terceira tentativa de análise fatorial gerou 9 fatores, entretanto, a pergunta 31 apresentou MSA inadequado e foi excluída. A quarta tentativa gerou 9 fatores, porém, as perguntas 26 e 32 apresentaram cargas fatoriais duplas, que dificultavam a interpretação dos fatores e por isso foram excluídas.

Na quinta tentativa de fatoração do ISO, a extração gerou 8 fatores, mas dois fatores não apresentaram o índice Alfa de Cronbach adequado e, por isso, as perguntas (1,6, 35 e 40) que pertenciam a esses fatores foram excluídas.

A sexta tentativa apresentou 7 fatores, porém, um dos fatores apresentaram apenas uma questão, o que tornou o Alfa de Cronbach inviável. Por fim, nova análise fatorial foi solicitada com 6 fatores e apresentou índices mais adequados para a pesquisa.

A solicitação de solução inicial da fatorabilidade da escala do comprometimento organizacional ocorreu por meio de extração dos componentes principais e apontou a possibilidade de retenção de até cinco fatores pelo critério do autovalor ≥ 1 . Entretanto, os itens 2 e 12 foram rejeitados de acordo com os critérios de MSA $\geq 0,7$, as questões 9 e 16 foram excluídas por ambiguidade na localização do fator e o item 5 foi excluído pelo critério da comunalidades extraídas $\geq 0,4$.

A partir da exclusão das variáveis foi realizada nova análise fatorial exploratória, que apresentou índices mais adequados para a pesquisa.

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).

Segundo Cunha e Coelho (2014), o teste de correlação visa a determinar a força do relacionamento entre duas variáveis, indicando até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os da outra. O coeficiente de Pearson permitirá analisar descritivamente o grau de associação dos fatores. Essa medida varia entre -1 e 1, de forma que os valores positivos indicam que os fatores tendem a terem valores altos (ou baixos) conjuntamente, e os valores negativos indicam que para valores altos de um fator o outro tende a ter valores baixos, e vice e versa. Além disso, quanto mais próximo de 0, menor a relação de associação dos fatores, por outro lado, quanto mais próximo dos extremos (-1 e 1), mais as variáveis são correlacionadas.

Na próxima seção serão apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa realizada e a análise dos resultados encontrados.

7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

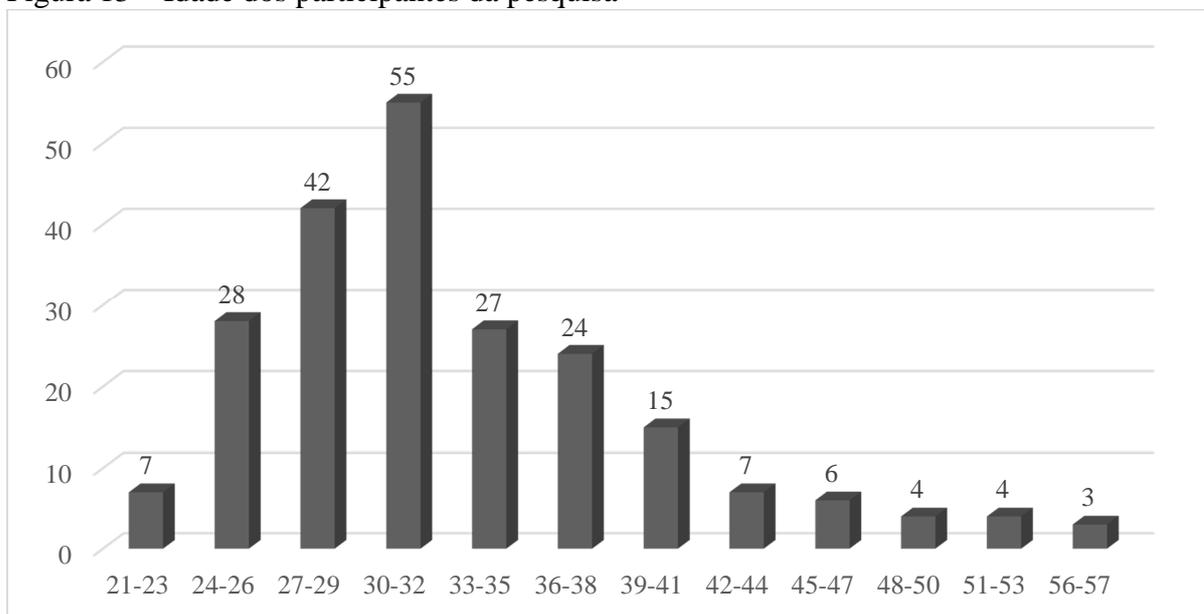
Nesta seção apresentam-se as análises e os testes realizados para o alcance dos objetivos da pesquisa. Primeiro descrevem-se as variáveis sociodemográficas e funcionais dos participantes da pesquisa; em seguida, apresentam-se os resultados da socialização e do comprometimento organizacional, e, por fim, a relação entre os dois constructos.

7.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

Em relação ao sexo, 53,2% dos respondentes são mulheres e 46,8% são homens. Em relação ao estado civil, 43,7% são solteiros, 43,2% casados, 8,1% declararam viver em união estável e 5% são divorciados.

Em relação à idade dos participantes, observa-se que a maioria dos servidores são jovens adultos de até 35 anos, conforme apresentado na figura 13.

Figura 13 – Idade dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 3 apresenta o nível de classificação dos cargos dos participantes da pesquisa. Vale salientar que cargos de nível C exigem ensino fundamental completo para ingresso, cargos de nível D exigem ensino médio e cargos de nível E exigem curso de graduação para ingresso.

Tabela 3 – Nível de classificação dos técnicos administrativos

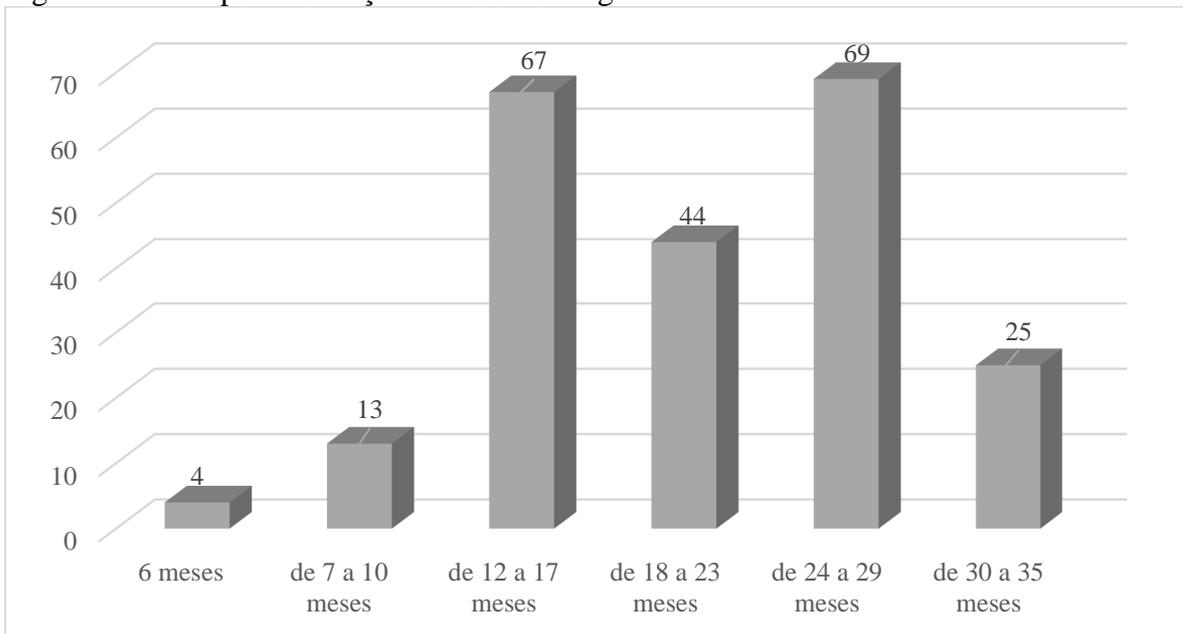
Nível de classificação	Quantidade	Percentual
E	65	29,3%
D	114	51,4%
C	43	19,4%
Total	222	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar do apresentado na tabela 3, os servidores apresentam nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo, apenas 17% dos respondentes têm escolaridade de nível médio, 26% têm nível superior completo, 49% têm especialização, 7% têm mestrado e 2% tem doutorado.

A figura 14 apresenta o tempo de serviço dos entrevistados no IFCE no cargo atual. Levando em consideração o enfoque da pesquisa que são os novos ingressantes na instituição, a amostra se restringiu aos servidores em estágio probatório.

Figura 14 – Tempo de serviço no IFCE no cargo atual



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na figura 14, que 7,7% dos entrevistados têm menos de um ano na instituição, 50% têm entre um e dois anos e 42,3% têm entre dois e três anos incompletos.

7.2 Resultados da socialização organizacional

A Tabela 4 apresenta o teste de adequação da amostra (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Os resultados comprovam que a análise fatorial pode ser aplicada ao Inventário de Socialização Organizacional (ISO).

Tabela 4 – KMO e teste de *Bartlett* do ISO

Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostra		,875
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3471,992
	gl	496
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na tabela 4 indicam que o inventário apresentou alta adequação, conforme define Hair Junior et al. (2009).

Para a seleção dos fatores, o critério autovalor ≥ 1 apontou sete fatores, conforme observado na tabela 5.

Tabela 5 – Fatores da socialização com base na técnica de componentes principais

Fator	Autovalores	Percentual de variância explicada	Percentual de variância explicada acumulada
1	9,379	29,308	29,308
2	3,215	10,046	39,354
3	2,716	8,486	47,840
4	1,541	4,814	52,655
5	1,237	3,865	56,520
6	1,126	3,518	60,038
7	1,022	3,194	63,232
8	,900	2,811	66,043

Fonte: Dados da pesquisa.

Os sete fatores com autovalor maior que um, mostrados na tabela 5, apresentaram um percentual de variância acumulada de, aproximadamente, 63%. Este valor é considerado satisfatório no campo das ciências sociais, de acordo com Hair Junior et al. (2009).

Entretanto, conforme explicado na subseção 6.5, um dos fatores apresentou Alfa de Cronbach sem confiança. Uma nova análise fatorial foi realizada solicitando seis fatores, nesta tentativa os índices se apresentaram adequados.

Para a determinação de qual pergunta estaria ligada a qual fator, foi levado em conta as cargas fatoriais, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Estrutura fatorial ISO

Fator/ Item	1	2	3	4	5	6	Comunalidades
3	,701						,553
4	,713						,555
14	,548						,607
15	,575						,653
19	,771						,631
20	,763						,688
21	,713						,577
2		,675					,523
7		,656					,610
11		,671					,604
18		,523					,453
23		,728					,678
28		,659					,534
33		,803					,743
34		,650					,723
9			,685				,644
12			,702				,686
13			,694				,696
16			,602				,501
24			,533				,596
29			,641				,594
37				,743			,622
38				,732			,574
39				,405			,441
43				,654			,638
44				,723			,622
8					,631		,558
17					,534		,597
22					,633		,505
42					,571		,633
10						,494	,512
25						,680	,661
Variância explicada	29,31	10,05	8,49	4,81	3,87	3,52	
Autovalor	9,38	3,22	2,72	1,54	1,24	1,13	
Alfa de Cronbach (.916)	,860	,860	,823	,771	,755	,714	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de socialização, apresentados na tabela 6, tiveram Alfa de Cronbach de alta aceitação, conforme definição de Hair Junior et al. (2009), variando entre 0,714 e 0,860.

Os fatores encontrados na pesquisa foram denominados de acordo com a interpretação da pesquisadora, levando em consideração as variáveis alocadas em cada fator, conforme apêndice B. A comparação entre os fatores encontrados nesta pesquisa e os de Borges et al. (2010) é apresentada no quadro 7.

Quadro 7 – Comparação da análise fatorial com trabalho de Borges et al. (2010)

Fatores encontrados na pesquisa	Variáveis	Borges et al (2010)	Variáveis
1. Domínio de Procedimentos e Atividades	3, 4, 14, 15, 19, 20, 21	Não-integração à organização	03, 04, 06, 19, 20, 21
2. Integração com as pessoas	2, 7, 11, 18, 23, 28, 33, 34	Integração às pessoas	02, 07, 11, 23, 28, 33, 34, 41
3. Sintonia com os objetivos organizacionais	9, 12, 13, 16, 24, 29	Objetivos e valores organizacionais	09, 13, 16, 29
4. Proatividade	37, 38, 39, 43, 44	Competência e proatividade	08, 15, 17, 22, 30, 37, 38, 42, 43, 44
5. Competência	8, 17, 22, 42		
6. Linguagem	10, 25	Linguagem e tradição	01, 05, 10, 12, 18, 24, 25, 26, 27
		Qualificação profissional	14, 31, 32
		Acesso às informações	35, 36, 39, 40, 45

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator domínio de procedimentos e atividades, representado a partir deste ponto pela sigla DPA, apresenta 5 perguntas dos fatores não integração à organização, uma de qualificação e uma de competência e proatividade. O fator integração com as pessoas apresenta 7 perguntas dos fatores integração às pessoas e uma de linguagem e tradição. O fator sintonia com os objetivos organizacionais apresenta quatro perguntas dos fatores objetivos e valores organizacionais e duas de linguagem e tradição. Competência e proatividade era a denominação de um fator para Borges et al. (2010), entretanto, neste trabalho, a estrutura fatorial apresenta um fator para competência, com quatro perguntas; e outro para proatividade, também com quatro perguntas, e, finalizando, o fator linguagem composto por duas perguntas do fator linguagem e tradição.

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).

Este resultado demonstra a importância que os servidores percebem do domínio dos procedimentos e atividades executados no seu ambiente de trabalho e da integração com a equipe para a sua socialização organizacional.

7.3 Resultados do comprometimento organizacional

A Tabela 7 apresenta o teste de adequação da amostra (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Os resultados comprovam que a análise fatorial pode ser aplicada à Escala de Comprometimento Organizacional.

Tabela 7 – KMO e teste de Bartlett do comprometimento organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostra		,893
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2230,907
	gl	136
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na tabela 7 indicam que a escala de comprometimento apresentou consistência interna excelente e de alta adequação, conforme define Hair Junior et al. (2009).

Para a seleção dos fatores utilizou-se o critério autovalor, que apontou três fatores com valor acima de 1, conforme tabela 8.

Tabela 8 – Fatores do comprometimento com base na técnica de componentes principais

Fator	Autovalores	Percentual de variância explicada	Percentual de variância explicada acumulada
1	7,139	41,995	41,995
2	2,464	14,497	56,492
3	1,414	8,317	64,810
4	,853	5,019	69,829

Fonte: Dados da pesquisa.

Os três fatores com autovalor acima de um apresentaram um percentual de variância acumulada de, aproximadamente, 65%. Esse valor é considerado satisfatório no campo das ciências sociais, de acordo com Hair Junior et al. (2009).

Para a determinação de qual pergunta estaria ligada a cada fator, foi levado em conta as cargas fatoriais, após a rotação, conforme apresentado na tabela 9.

Tabela 9 – Análise fatorial escala comprometimento

Item/Fator	1	2	3	Comunalidades
1	,728			,536
3	,810			,680
6	,774			,677
11	,729			,569
13	,738			,611
15	,784			,652
17	,708			,770
18	,702			,731

Tabela 9 – Análise fatorial escala comprometimento

Item/Fator	1	2	3	Comunalidades
21	,602			,666
7		,676		,583
10		,736		,625
14		,831		,752
20		,790		,670
4			,771	,623
8			,868	,772
19			,594	,559
22			,650	,542
Variância explicada	41,995	14,497	8,317	
Autovalor	7,139	2,464	1,414	
Alfa de Cronbach (,904)	,919	,854	,770	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de comprometimento apresentados tiveram Alfa de Cronbach de alta aceitação, conforme definição de Hair Junior et al. (2009), variando entre 0,770 e 0,919.

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 comparação entre os fatores encontrados nesta pesquisa e os de Bastos et al. (2011) é apresentada no quadro 8.

Quadro 8 – Comparação da análise fatorial com trabalho de Bastos et al. (2011)

Fatores encontrados na pesquisa	Variáveis	Bastos et al (2011)	Variáveis
1. Afetivo	6, 11, 13, 15, 17, 18, 21	Afetivo	1, 3, 6, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 21
2. Normativo	7, 10, 14, 20	Normativo	5, 7, 10, 14, 20,
3. Instrumental	4, 8, 19, 22	Instrumental	2, 4, 8, 12, 16, 19, 22

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que algumas perguntas foram excluídas da análise fatorial, conforme explicado na subseção 6.5.

Este resultado demonstra que os servidores percebem que o comprometimento afetivo com a organização tem uma maior importância em relação as outras dimensões do comprometimento corroborando os estudos de Meyer e Allen (1991) que funcionários comprometidos afetivamente continuam na organização porque eles querem.

7.4 Relação entre a socialização e o comprometimento organizacional

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 10 apresenta os resultados significativos em destaque.

Tabela 10 – 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.

Observa-se, na tabela 10, que em relação ao comprometimento afetivo os fatores DPA, 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 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.

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.

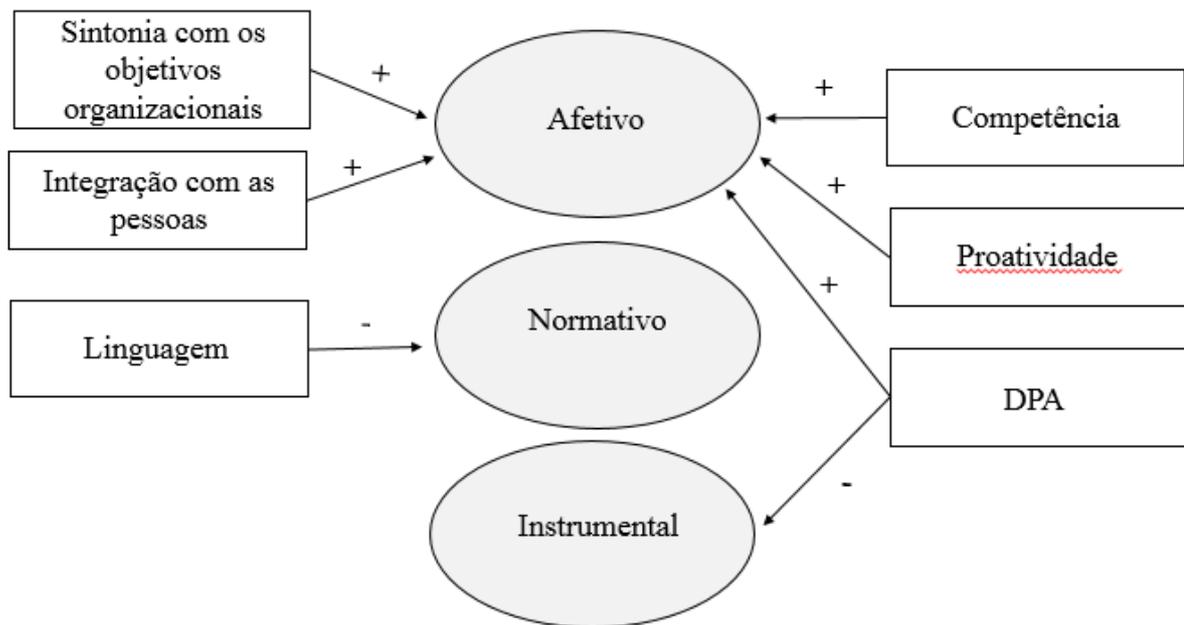
Em relação ao comprometimento normativo, apenas a correlação com o fator linguagem se apresentou como significativo, indicando que quanto maior o domínio das siglas e palavras utilizadas na organização menor as pressões normativas que o servidor sente em relação à adesão às normas.

Em relação 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 15 apresenta o resumo dos resultados encontrados.

Figura 15 – Relações encontradas entre o comprometimento e a socialização organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

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.

Este resultado demonstra que os servidores percebem uma maior relação entre o fator de socialização sintonia com os objetivos organizacionais e o comprometimento afetivo. De posse deste resultado, a organização poderá utilizar de ações para melhorar a integração dos servidores com os objetivos organizacionais.

Nesta seção apresentou-se os dados e os resultados da pesquisa. A hipótese 1 foi rejeitada, pois os fatores que predominaram na socialização organizacional foram Domínio de Procedimento e Atividades e Integração com as Pessoas. A hipótese 2 foi aceita, com a predominância do Comprometimento Afetivo entre as outras dimensões. A hipótese 3 foi aceita parcialmente, conforme demonstrado.

8 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 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 Alfas 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.

Como procedimento formal de socialização, o IFCE oferece aos servidores recém-empossados um seminário de iniciação ao serviço público, o qual aborda além da história da instituição, as principais atividades das pró-reitorias e os direitos e deveres do servidor público. Diante dos achados da pesquisa, sugere-se que os *campi* também realizem um seminário ou acolhida com o intuito de integrar os novos servidores com a equipe já existente e reforçar a importância do novo membro para o crescimento da instituição.

A partir dos resultados desta pesquisa, sugere-se uma maior participação do servidor na escolha das ações e atividades a serem desenvolvidas para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa participação pode ser alcançada por meio da capacitação dos servidores para a criação do plano de desenvolvimento institucional (PDI), que acontece a cada quatro anos, e para a criação do plano anual de ações (PAA), que acontece anualmente. Essa participação poderá gerar uma maior sintonia entre os objetivos pessoais do servidor e os objetivos organizacionais, o que poderá gerar maior comprometimento do servidor com a instituição.

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.

Embora pertinente, a discussão aqui apresentada ainda necessita de um maior embasamento teórico e prático que possam, por sua vez, engrandecer a presente pesquisa. O esforço do trabalho será recompensado se outras pessoas se sentirem impulsionadas a estudar as questões aqui apresentadas.

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. Socialização organizacional em uma IFES Mineira em tempos de REUNI. 2011. **Dissertação** (mestrado em administração) – Universidade Federal da Lavras, Minas Gerais, 2011.

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, Amélia. 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.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. ed., Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, mai./ago., p. 133-157, 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Os Vínculos Indivíduo-Organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. **Anais...** Canela: ANPAD, 1992.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, p. 52-64, 1993.

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.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, v.66, p. 32-42, 1960.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

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, L. O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas e auto-percepción. **Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones**, v. 17, p. 173-196, 2001.

BORGES, Livia de Oliveira; SILVA, Fábio Henrique Vieira de Cristo e; MELO, Simone Lopes de; MARTINS, Alessandra S. Oliveira. Socialização Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

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.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Seção 1, p. 23935.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006 (a). Seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006 (b). Seção 1, p. 64.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1.

BRITO, A. P. M. P; BASTOS, A.V. B. O *Schema* de ‘Trabalhador Comprometido’ e a gestão do Comprometimento: um estudo entre gestores em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, p.177-193, 2001.

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.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; VIKAN, Arne. Socialização organizacional: estudo comparativo entre Servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd**, ed.72, nº 2, maio/ago., Porto Alegre, 2012.

CEFET. **Resolução nº 020**, de 30 de outubro de 2007. Aprova as normas que regulamentam o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação do CEFETCE e suas Unidades de Ensino Descentralizadas. 2007.

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

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

CÔRTEZ, Leonardo Lopes e SILVA, José Roberto Gomes da. Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão Linear Múltipla. 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.

CUNHA, L.H.B.; CORDEIRO, V.R.V.; CHAIM, C.M.C. Excelência profissional: um programa de treinamento do Banco do Brasil. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, L. M., e cols. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DURÃO, Adriana Alves Xavier; SILVA FILHO, Antonio Isidro da. Gestão de Pessoas na Administração Pública: um estudo sobre a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional em um órgão da Administração Pública direta. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

ENAP. **Perfil Servidores Públicos Federais**. 2015. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/images//150610_folder_estudos_enap_servidores_publicos_federai_s_perfil_2015.pdf>. Acesso em: 08/04/2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GADELHA, Severina. **Educação profissional com compromisso social: 100 anos de uma caminhada singular**. Fortaleza: IFCE, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Pense, 2012.

GRIFFIN, A.E.C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 4, p. 453-474, 2000.

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 n° 014**, de 02 de março de 2012. Aprova a Proposta de Revisão da Missão – Visão – Valores do IFCE. 2012

IFCE. **Resolução n° 004**, de 31 de janeiro de 2014. Aprova os ajustes nos quantitativos das metas do PDI 2014-2018. 2014

IFCE. **Resolução n° 007**, de 04 de março de 2016. Aprova o regimento geral do IFCE. 2016

IFCE. **Reitoria e campi**. Fortaleza, 2017. Disponível em: <<http://ifce.edu.br/aceso-rapido/campi/campi>>. Acesso em: 22/03/2017.

JOHNSON, Richard Arnold; WICHERN, Dean W. **Applied multivariate statistical analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 2007.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, 29, 2, p. 262-279, 1986.

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.

KIM, T.Y.; CABLE, D.M.; KIM, S.P. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n.2, p. 232-241, 2005.

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.

MELO, Simone Lopes de. Avaliação do programa de tutorização da EMATER- RN para servidores em estágio probatório. 2011. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

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

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MODESTO, M. B. Estágio probatório: questões controversas. **Revista eletrônica de direito de estado**, n. 10, abr./jun., 2007.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MARQUES, Antônio Luiz de. CORREIA; Laíse Ferraz. Comprometimento Organizacional: Uma contribuição ao construto. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

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.

PACHECO, ThiareTharine de Oliveira. A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público. 2015. **Dissertação** (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

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.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Vínculos do trabalhador com a organização**: comprometimento, entrenchamento e consentimento. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

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

REINERT, Maurício; MUNHOZ, Gláucia de Souza; FILIPPIN, Marcelo; CHIMELLO, Guilherme Rissardi; MONTELEONE, Gustavo Martins; PASTRO, Matheus Gazola. Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n° 1, p. 27-40, jan./mar., 2012.

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.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SABOYA, Mariângela do Amaral. Atuação da comissão própria de avaliação (cpa) no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Ceará. 2015. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SAKS, Alan M.; ASHFORTH, Blake E. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. **Journal of vocational behavior**, v. 51, p. 234–279, 1997.

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.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

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. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análise de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8, 2000. **Anais...** Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JÚNIOR, S. 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, Alysso 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.

SUAP. **Indicadores**. Disponível em: <<http://suap.ifce.edu.br/rh/?>>. Acesso em: 15/03/2017.

TOMAZZONI, Gean Carlos; ALMEIDA, Damiana Machado de; SOUZA, Daiane Lanes de; SANTOS, Rita de Cássia Trindade dos; TREVISAN, Marcelo. Do Exercício à Efetivação: uma Análise da Percepção dos Servidores Públicos sobre a Socialização Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. **Research in organizational behavior**, v.1, p.209-264, 1979.

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.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezados Senhores e Senhoras,

Esta pesquisa pretende conhecer a relação entre o processo inicial de socialização organizacional e o comprometimento organizacional de técnicos administrativos em educação (TAE). Trata-se de uma pesquisa de Mestrado em Administração e Controladoria a ser realizada pela pesquisadora Lia Fontenele Arraes. A participação dos servidores é voluntária e consistirá no preenchimento de um questionário individual sobre o tema da pesquisa, com previsão de duração de 10 minutos. Os questionários respondidos pelos participantes não serão identificados e seu conteúdo estará disponível apenas para análise da pesquisadora.

Agradecemos a contribuição de todos.

1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

a) sexo

M F

b) idade: _____

c) estado civil

Solteiro casado viúvo divorciado união estável

d) escolaridade

nível médio superior incompleto superior completo especialização

mestrado doutorado

e) nível do cargo ocupado

C D E

f) tempo na instituição – no cargo atual (em meses): _____

2. INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Abaixo constam algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a sua organização. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em maior ou menor grau sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual. Para responder, escolha

a alternativa de resposta que corresponde à sua opinião. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas, buscamos apenas saber sua opinião individual.

Utilize a Legenda Abaixo:

1 FORTE DISCORDÂNCIA	2 DISCORDÂNCIA	3 NEUTRO	4 CONCORDÂNCIA	5 FORTE CONCORDÂNCIA
----------------------------	-------------------	-------------	-------------------	----------------------------

1.	Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.
2.	Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.
3.	Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.
4.	Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
5.	Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.
6.	Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.
7.	Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
8.	Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.
9.	Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.
10.	Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.
11.	Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.
12.	Eu conheço as tradições enraizadas da organização.
13.	Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.
14.	Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.
15.	Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.
16.	Eu sei quais são os objetivos desta organização.
17.	Eu sou competente para inovar no meu trabalho.
18.	Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.
19.	Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.
20.	Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.
21.	Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.
22.	Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.
23.	Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.
24.	Eu sou familiarizado com a história de minha organização.
25.	Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.
26.	Eu sou conhecido por muitas pessoas na organização.
27.	Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.
28.	Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.
29.	Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.

30.	Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.
31.	Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.
32.	Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.
33.	Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.
34.	Eu me sinto integrado à organização.
35.	Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.
36.	Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.
37.	Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.
38.	Eu tenho tomado conhecimento das tarefas por iniciativa própria, observando e fazendo.
39.	Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.
40.	Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.
41.	Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.
42.	Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.
43.	Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.
44.	Eu me esforço para obter as informações de que preciso.
45.	Eu sei as datas que são significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.

3. ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A seguir, são apresentadas frases relativas ao seu relacionamento com a organização onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha apenas uma resposta para cada frase e não deixe nenhuma sem resposta.

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO MUITO	3 DISCORDO POUCO	4 CONCORDO POUCO	5 CONCORDO MUITO	6 CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------

1.	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho
2.	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização
3.	Eu me sinto orgulhoso(a) dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho
4.	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais
5.	Sinto-me em dívida para com essa organização
6.	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim
7.	Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
8.	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora
9.	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus
10.	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora

11.	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho
12.	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização
13.	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora
15.	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar
16.	Seria muito custoso, para mim, trocar de organização
17.	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização
18.	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus
19.	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios
20.	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização
21.	Eu me sinto emocionalmente vinculado a essa organização
22.	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam

APÊNDICE B – FATORABILIDADE DO INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

FATOR 1 – DOMÍNIO DE PROCEDIMENTOS E ATIVIDADES

- 3 – Eu ainda não aprendi a **essência** de meu emprego.
- 4 – Eu não domino as **palavras** específicas usadas em meu trabalho.
- 14 – Eu compreendo o específico significado das **palavras** e termos de minha profissão.
- 15 – Eu tenho dominado as **tarefas** requeridas pelo meu emprego.
- 19 – Eu não tenho um completo **desenvolvimento das habilidades** necessárias para o bom desempenho no meu trabalho.
- 20 – Eu não tenho uma boa **compreensão das normas**, intenções e formas de procedimento desta organização.
- 21 – Eu não estou preparado para atingir um **melhor desempenho** no um emprego.

FATOR 2 – INTEGRAÇÃO COM AS PESSOAS

- 2 – Eu não considero nenhum **colega de trabalho** meu amigo.
- 7 – Eu sou usualmente excluído dos **grupos sociais** do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
- 11 – Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um **membro da equipe**.
- 18 – Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos **colegas** com quem trabalho junto na organização.
- 23 – Eu sou frequentemente colocado de fora nos **grupos de amizade** das pessoas desta organização.
- 28 – Eu sinto confiança na maioria dos **colegas de trabalho**.
- 33 – Eu me sinto aceito e acolhido pelos **colegas** do meu setor de trabalho.
- 34 – Eu me sinto **integrado** à organização.

FATOR 3 – SINTONIA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

- 9 – Eu tenho **objetivos** que coincidem com os objetivos desta organização.
- 12 – Eu conheço as **tradições** enraizadas da organização.
- 13 – Eu acredito que estou sintonizado às **prioridades** desta organização.
- 16 – Eu sei quais são os **objetivos** desta organização.
- 24 – Eu sou **familiarizado** com a história de minha organização.
- 29 – Eu **apoio os objetivos** que são estabelecidos pela organização

FATOR 4 – PROATIVIDADE

- 37 – Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos **para mim** mesmo.
- 38 – Eu tenho tomado conhecimento das tarefas por **iniciativa própria**, observando e fazendo.
- 39 – Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao **desempenho das minhas tarefas**.
- 43 – Eu **realizo meu** trabalho com a qualidade adequada.
- 44 – Eu me **esforço para obter** as informações de que preciso.

FATOR 5 – COMPETÊNCIA

- 8 – Eu sou **competente** para fortalecer minha unidade de trabalho.
- 17 – Eu sou **competente** para inovar no meu trabalho.
- 22 – Eu poderia ser um **bom exemplo** de um empregado que representa o que a organização valoriza
- 42 – Eu sou **competente** para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.

FATOR 6 – LINGUAGEM

10 – Eu já **domino as siglas**, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.

25 – Eu **compreendo o significado da maioria das siglas**, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.