



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP



JOSIVAN BERNARDES DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS TEMPO DE SERVIÇO,
CATEGORIA FUNCIONAL, LOTAÇÃO E DAS TÁTICAS SOBRE A
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

TERESINA – PI

2018

JOSIVAN BERNARDES DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS TEMPO DE SERVIÇO,
CATEGORIA FUNCIONAL, LOTAÇÃO E DAS TÁTICAS SOBRE A
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal do Piauí como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de pesquisa: Administração Pública

Orientador Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho

TERESINA – PI

2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Serviço de Processamento Técnico

A663u Araújo, Josivan Bernardes de.
Uma análise da influência dos aspectos tempo de
serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a
socialização organizacional / Josivan Bernardes de Araújo.
– 2018.

115 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração
Pública) – Universidade Federal do Piauí, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho.

1. Gestão de Pessoas - Táticas de Socialização. 2.
Socialização Organizacional. 3. Gestão de Pessoas -
Ajustamento Funcional. I. Título.

CDD 658.3

JOSIVAN BERNARDES DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS TEMPO DE SERVIÇO,
CATEGORIA FUNCIONAL, LOTAÇÃO E DAS TÁTICAS SOBRE A
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal do Piauí como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho
Orientador
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Prof^a. Dr^a. Fabiana Rodrigues de Almeida Castro
Membro examinador
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Prof^a. Dr^a. Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos
Membro examinador externo
Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

TERESINA – PI

2018

Dedico este trabalho ao meu Senhor e Salvador, **Jesus Cristo**, fonte de vida que dá propósito a minha existência. Ele me salvou da ira vindoura, saciou minha fome e sede espirituais, deu-me paz, selou-me e me faz seguir por caminhos aplainados até chegar o tão esperado dia da Sua volta e com ela a minha completa redenção.

AGRADECIMENTOS

Que darei eu ao Senhor, por todos os benefícios que me tem feito? (Sl. 116:12) Cantarei louvores ao meu Deus enquanto eu viver (Sl. 146:2), pois sei que toda a boa dádiva e todo o dom perfeito vem do alto, descendo do Pai das luzes, em quem não há mudança nem sombra de variação (Tg 1:17), também sei que Ele tem cuidado de mim (1Pe. 5:7) e o Seus planos são mais altos que os meus (Is. 55:9).

Sou grato a Deus pelo Seu cuidado comigo. Que maravilha é poder experimentar o amor de Jesus. Que bênção é ser perdoado e justificado, ter o peso do erro, da culpa, da angústia, do medo e da separação retirado. Sinto-me liberto, vivo, amado e pronto para amar. Que maravilha é, também, conhecer mais da obra-prima do Senhor, as pessoas (coroa da criação), suas características, seu trabalho, a forma como se relacionam e aprendem.

Obrigado, Deus, por essa oportunidade.

Também sou grato ao Senhor por aqueles que tem colocado diante de mim como ministradores da Sua imensa graça e misericórdia, dando-me as condições necessárias para chegar ao final desta caminhada.

Agradeço a minha esposa, LARISSA BERNARDES, mulher virtuosa, pérola de grande valor e a minhas filhas, KARIN, LIANA E RAFAELA, heranças do Senhor, minhas princesas. Todas elas peças-chaves e fundamentais nesta conquista.

Agradeço à Primeira Igreja Batista de Picos, meus irmãos em Cristo Jesus, que me sustentou em oração, segurou as cordas e não me deixou sozinho, pois afinal somos um só corpo.

Agradeço aos meus familiares e amigos pela disposição de sempre estar junto para atender às necessidades e vibrar com as vitórias.

Agradeço à UFPI, instituição que há 11 anos trabalho, pela oportunidade de aprendizagem e possibilidade de novos desafios. Nela estão presentes companheiros preciosos dos quais aprendo muito e foram cooperadores com esta obra.

Agradeço aos amigos que colaboram diretamente com este trabalho, através de correções, traduções de textos e análise estatística: Karen, Victor, Josielton (Bob), Luciano, Rosiany, Rosa, Gláucia e Ionara.

Agradeço ao prof. Eulálio, meu orientador, pela disponibilidade e agilidade em direcionar a pesquisa e pelas contribuições importantes para o formato final deste

trabalho. Também agradeço às professoras Fabiana e Vanessa por suas valorosas sugestões.

Agradeço à turma do PROFIAP, colegas de classe, professores e Zilda, secretária do curso, pelos ensinamentos, trocas de experiências e parceria durante todo o mestrado.

Agradeço a VALBERTO, mais que um colega de turma, tornou-se um amigo. Ele é a demonstração do cuidado de Deus comigo. Meu grande companheiro de mestrado.

Mais uma vez destaco a imensa gratidão ao meu Senhor e Salvador JESUS CRISTO pela conclusão deste projeto. “Porque Dele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. Amém”. Romanos 11:36

“Não que sejamos capazes, por nós de pensar alguma coisa, como de nós mesmos,
mas a nossa capacidade vem de Deus”. 2 Coríntios 3:5

RESUMO

A socialização organizacional, como principal instrumento de integração da pessoa à organização, é um processo múltiplo de aprendizagem que envolve diferentes variáveis do trabalho. As pesquisas sobre o tema têm buscado uma maior compreensão sobre os métodos (táticas de socialização) e os domínios (conteúdo) de ajustamento. Uma socialização bem-sucedida resulta, principalmente, na redução de incerteza e ambiguidade das funções, enquanto orienta o novo empregado sobre seu papel funcional, bem como níveis mais elevados de desempenho, satisfação e comprometimento com o trabalho. A pesquisa analisou a influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização organizacional dos novos servidores da UFPI utilizando o método quantitativo, com alcance descritivo, transversal e analítico, com uma população de 453 servidores e amostra probabilística de 193 participantes estratificada pelo cargo e lotação de exercício. Para coleta de dados foram utilizadas escalas de Chao et al. (1994) e Jones (1986), reduzida por Cable e Parson (2003), para medir o nível de socialização e as táticas empregadas pela UFPI e posteriormente analisados através de estatística descritiva inferencial com auxílio do SPSS 20.0. A pesquisa seguiu padrões éticos em todas as suas fases. Os resultados apontaram uma relação significativa dos aspectos tempo de serviço e categoria funcional sobre o ajustamento, em fatores específicos, e as táticas demonstraram influência positiva sobre o nível de socialização. O aspecto lotação não apresentou uma influência significativa sobre o resultado do ajustamento. Os desafios do processo de socialização fazem com que o tema continue a ter sua importância para aprofundamento em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Socialização organizacional; Ajustamento funcional; Conteúdo da Socialização; Táticas de socialização; Papel funcional.

ABSTRACT

Organizational socialization, as the main instrument of integration of the person into the organization, is a multiple learning process that involves different variables of the work. Research on the subject has sought greater understanding of methods (socialization tactics) and adjustment domains (content). A successful socialization results mainly in the reduction of uncertainty and ambiguity of functions, while guiding the new employee over his functional role, as well as higher levels of performance, satisfaction and commitment to work. The research analyzed the influence of the time service, functional category, stocking and tactics aspects on the organizational socialization of the new UFPI servers using the quantitative method, with descriptive, transversal and analytical reach, with a population of 453 servers and probabilistic sample of 193 participants stratified by the position and exercise capacity. For data collection, scales were used by Chao et al. (1994) and Jones (1986), reduced by Cable and Parson (2003), to measure the level of socialization and the tactics employed by the UFPI and later analyzed through descriptive inferential statistics with the aid of SPSS 20.0. The research followed ethical standards in all its phases. The results pointed out a significant relationship between the length of service and the functional category on adjustment in specific factors, and the tactics showed a positive influence on the level of socialization. The stocking aspect did not have a significant influence on the result of the adjustment. The challenges of the socialization process make the theme continue to have its importance for further research in the future.

Keywords: Organizational socialization; Functional adjustment; Content of Socialization; Socialization tactics; Functional role.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo multinível do processo de socialização organizacional..... | 31 |
| Figura 2 – Etapas da coleta de dados..... | 63 |
| Figura 3 – Relações encontradas entre as táticas e o nível de socialização..... | 95 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos novos servidores da UFPI..... | 71 |
| Tabela 2 – Fatores extraídos do ISO com base na técnica de componentes principais..... | 73 |
| Tabela 3 - Análise descritiva dos fatores hipotéticos do ISO..... | 81 |
| Tabela 4 – Fatores extraídos do Questionário sobre Táticas com base na técnica de componentes principais..... | 83 |
| Tabela 5 – Análise descritiva dos fatores hipotéticos do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional..... | 86 |
| Tabela 6 – Análise de médias do ISO com relação ao perfil dos novos servidores da UFPI..... | 88 |
| Tabela 7 – Correlação entre o nível e as táticas de socialização..... | 93 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Conceitos sobre a socialização organizacional por autores e ano..... | 27 |
| Quadro 2 - Classificação das táticas de socialização..... | 36 |
| Quadro 3 - Dimensões e Domínios da Socialização Organizacional..... | 39 |
| Quadro 4 - Práticas de socialização ligadas às táticas de ajustamento funcional..... | 45 |
| Quadro 5 - Quantidade de servidores por lotação..... | 52 |
| Quadro 6 - Evolução do quadro funcional..... | 55 |
| Quadro 7 - População da pesquisa..... | 58 |
| Quadro 8 - Amostra estratificada da pesquisa..... | 60 |
| Quadro 9 - Questão, objetivos, hipóteses e escalas da pesquisa..... | 62 |
| Quadro 10 - Fatores do ISO..... | 65 |
| Quadro 11 - Adequação do ISO à análise fatorial por meio do KMO e Teste de Esfericidade de Bartlet..... | 72 |
| Quadro 12 - Análise de confiabilidade do ISO por meio do <i>Cronbach's Alpha</i> | 72 |
| Quadro 13 - Estrutura fatorial ISO..... | 75 |
| Quadro 14 - Adequação do Questionário sobre táticas à análise fatorial por meio do KMO e Teste de Esfericidade de Bartlet..... | 83 |
| Quadro 15 - Análise de confiabilidade do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional por meio do <i>Cronbach's Alpha</i> | 83 |
| Quadro 16 - Estrutura Fatorial do Questionário sobre Táticas de Socialização..... | 85 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Scree Plot dos fatores do ISO..... | 74 |
| Gráfico 2 – Scree Plot dos fatores do Questionário sobre Táticas..... | 84 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD – Conselho de Administração
CAF – Campus Amilcar Ferreira Sobral
CAP – Coordenação de Administração de Pessoal
CAS – Coordenação de Atenção ao Servidor
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCE – Centro de Ciências da Educação
CCN – Centro de Ciências da Natureza
CCHL – Centro de Ciências Humanas e Letras
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CDP – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
CEAD – Centro de Educação à Distância
CMPP – Campus Ministro Petrônio Portela
CMRV – Campus Ministro Reis Veloso
CP – Coordenação de Pagamento
CPCE – Campus Professora Cinobelina Elvas
CSHNB – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
CT – Centro de Tecnologia
EAD – Ensino à distância
IES – Instituição de Ensino Superior
ISSO – Inventário de Socialização Organizacional
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
PARFOR – Plano de Formação de Professores
REUNI – Projeto de Reestruturação e Expansão de Universidades
SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SPSS – Statistical Package for Social Science
SRH – Superintendência de Recursos Humanos
TAE – Técnico-Administrativo em Educação
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPI – Universidade Federal do Piauí
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 25 |
| 2.1 Socialização Organizacional, aprendizagem e ajustamento funcional | 25 |
| 2.2 Táticas de socialização organizacional como práticas de ajustamento funcional | 33 |
| 2.3 As dimensões da socialização organizacional: o conteúdo da aprendizagem e do ajustamento | 38 |
| 2.4 Práticas de socialização organizacional | 44 |
| 2.5 Os fatores tempo de serviço, categoria funcional e lotação como influenciadores da socialização organizacional | 48 |
| 3 METODOLOGIA | 51 |
| 3.1 Abordagem metodológica | 51 |
| 3.2 Objeto de estudo | 52 |
| 3.3 População e amostra | 58 |
| 3.4 Procedimentos de coleta de dados e instrumentos de pesquisa | 61 |
| 3.5 Procedimento de análise de dados | 66 |
| 3.6 Aspectos éticos da pesquisa | 68 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 70 |
| 4.1 Caracterização da amostra | 70 |
| 4.2 Resultados da socialização organizacional da UFPI..... | 72 |
| 4.3 Resultados das táticas de socialização empregadas pela UFPI | 82 |
| 4.4 A influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional e lotação sobre a socialização organizacional | 87 |
| 4.5 A influência das táticas sobre a socialização organizacional | 92 |
| 4.6 Sugestão de melhorias para o processo de socialização da UFPI | 96 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 100 |
| REFERÊNCIAS | 104 |
| APÊNDICE | 113 |
| ANEXO | 114 |

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da vida as pessoas participam de inúmeras interações em grupos sociais diversos. A natureza de se relacionar com outros é inerente ao indivíduo, exigindo competências e habilidades que servirão de suporte para obter êxito nessa empreitada. A socialização faz com que se aprendam e internalizem normas, costumes, valores e princípios em conformidade com critérios e padrões sociais do grupo onde a pessoa está inserida (ANDRADE; RAMOS, 2015).

A inserção social acontece, segundo Berger e Luckmann (1985), em vários momentos do desenvolvimento da pessoa, iniciada pela integração na primeira infância e seguida pela interação em outros grupos de relacionamentos por meio dos quais o indivíduo é introduzido num mundo social específico. A esse tempo e ordem diferentes de socialização os mesmos autores denominaram de socialização primária e secundária. Para o estudo em questão será levada em consideração a socialização secundária, que lida especificamente com a “[...] aquisição de conhecimento de funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” e representa a internalização de submundos institucionais (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 185).

A entrada de uma pessoa em um novo emprego ou em uma nova função é situação que gera algum grau de desorientação e choque de realidade (ALLEN, 2006), acrescido de estresse e ansiedade devido a expectativas levantadas e sentimentos de incertezas (ASHFORTH, 2012; SILVA; FOSSÁ, 2013; FANG; DUFFY; SHAW, 2011). Assim as pessoas são motivadas a reduzir essas situações indesejáveis adquirindo o conhecimento necessário para o cumprimento de seu papel na organização o mais rápido possível (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), ao passo que as instituições também são desafiadas a possibilitarem os meios adequados para um efetivo ajuste e melhores resultados (RATKOVIĆ; KOSTIĆ, 2014; BAUER et al., 2007).

O sucesso de toda e qualquer instituição passa necessariamente pela construção de uma consistente força de trabalho, e isso requer muitas questões a serem consideradas, dentre elas a forma como a organização irá atrair, selecionar, desenvolver os funcionários e as melhores maneiras de ajustá-los nos seus papéis funcionais (ALLEN et al., 2017). A atenção dada a essas atividades e a maneira

como são planejadas e operacionalizadas colaboram consistentemente para o fortalecimento estratégico e alcance dos objetivos institucionais (TUTLE, 2002).

A socialização organizacional cumpre bem essa função de ajuste, pois é o processo que auxilia as pessoas a adquirirem o suporte necessário em termos de atitudes, comportamentos, conhecimento e habilidades de que precisam para ter sucesso em seus postos de trabalho (GRUMAN; SAKS; ZWEIG, 2006), envolvendo práticas organizacionais capazes de orientá-las no cumprimento de seu papel na organização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979) e práticas individuais facilitadoras da integração (ELLIS et al., 2015). Ela tem um grande impacto na integração do indivíduo à cultura organizacional na medida em que auxilia o funcionário a compreender aspectos importantes da organização (BAUER; ERDONGAN, 2011).

É considerada um processo bidimensional, pois, de um lado envolve a iniciativa do funcionário em ajustar-se ao seu papel na organização, e do outro lado a instituição possibilita os meios necessários que facilitarão o ajustamento (WATERHOUSE; FRENCH; PUCHALA, 2014)

Assim como a socialização em uma sociedade reforça a ideia de continuidade da aprendizagem de uma variedade de novas funções ao longo do tempo, a socialização organizacional também é um processo a longo prazo, podendo ser investigado não só para avaliar os novos membros, mas também para analisar a socialização dos membros a qualquer momento durante sua permanência na organização (TAROMINA, 2004; TOMAZZONI, et al, 2016; ANDRADE et al., 2016).

Dentro do processo existem fases distintas que diferenciam a posição do trabalhador com relação às suas atividades, seu grupo e a organização como um todo (BORGES et al., 2010). No princípio do processo a aprendizagem e incorporação da cultura são mais intensificadas, gerando grandes desafios a serem superados em termos de adaptação, pois depende inicialmente de como a organização irá se portar e de quais atitudes o novo empregado irá apresentar (MOYSON et al., 2017).

Durante as etapas de aprendizagem e ajustamento, a incerteza e o estresse são gradualmente reduzidos à medida que as pessoas se tornam socialmente integradas e capazes de dominar seu papel de trabalho, demonstrando a importância que se tem tal processo (SAGBERG, 2016). A socialização organizacional eficaz é assim desejada, uma vez que acelera a aprendizagem dos

papéis em seus aspectos técnicos e sociais (COOPER-THOMAS; ANDERSON; CASH, 2012).

O estudo sobre o tema tem crescido desde suas primeiras pesquisas, e um dos motivos se encontra na ênfase em produtividade presente nas instituições e sua relação com a necessidade de uma rápida adaptação do novo empregado, para que não iniba seu ritmo de trabalho e haja melhoria dos serviços prestados (OLIVEIRA, 2008).

Enquanto muitos pesquisadores se concentram em como os novos funcionários aprendem por meio de suas experiências na organização, outro ramo da pesquisa se concentra no conteúdo da socialização, aquilo que os novos empregados precisam aprender para tornarem-se membros efetivos com bom desempenho na organização (SAGBERG, 2016).

O processo de socialização organizacional geralmente é planejado e organizado como táticas de socialização que estão intimamente ligadas à forma como a organização adapta o empregado (ASHFORTH et al., 2007). Os autores Van Maanen e Schein (1979) desenvolveram uma classificação de táticas organizacionais que são bases teóricas para pesquisas e comentaram sobre a importância do planejamento desses processos para um melhor ajustamento funcional, onde as diferentes táticas produzem resultados diversos e diferenças na orientação de papéis.

As pesquisas avançaram e outros tópicos entraram para estudo, onde foi observado que tão importante quanto a forma como as informações são repassadas é o conteúdo daquilo que deve ser aprendido. Dentre os estudos sobre o conteúdo da socialização, várias tipologias foram propostas. Elas continham escalas que buscaram englobar de forma geral e específica as diferentes dimensões do trabalho, com destaque para os aspectos da organização, tarefas e grupo (CHAO et al., 1994; HAUETER; MACAN; WINTER, 2003; ASHFORTH, 2012; BAUER, 2007).

Essas dimensões revelam até que ponto o trabalhador está socializado com base naquilo que ele tem aprendido, pois existe um considerável consenso entre as diversas abordagens sobre a aprendizagem ser o centro da socialização organizacional (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003). No entanto, a aprendizagem não deve ser o fim em si mesmo do ajustamento, mas aquilo que resulta dessa aprendizagem e a transformação conquistada (COOPER-THOMAS; ANDERSON; 2006).

A socialização poderá afetar a satisfação e o comprometimento profissional, como concluíram Chao e outros (1994) que geralmente os indivíduos bem socializados em seus papéis organizacionais tendem a melhores resultados no desempenho de suas funções quando comparados com indivíduos menos socializados, além de demonstrarem maior satisfação, adaptação e envolvimento com a carreira. De forma semelhante, Waterhouse, French e Puchala (2014) encontraram que a combinação de táticas de socialização e certos fatores contextuais da organização influenciam positivamente na motivação do indivíduo ao longo do tempo.

Os dois aspectos acima mencionados da socialização organizacional, táticas e conteúdo, estão bastante interligados, o que torna difícil conseguir observar a riqueza da socialização organizacional apenas em um ponto (SAGBERG, 2016). Os resultados sugerem que as táticas de socialização utilizadas pela organização estão associadas ao conteúdo de socialização (aprendizagem), exercendo grande impacto sobre o ajustamento funcional (ASHFORTH et al., 2007). Como já anteriormente mencionado, as bases teóricas sugerem que as diferentes táticas resultam em diferentes resultados de ajustamento, diferentes níveis de aprendizagem (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Para Chao e outros (1994, p. 742), como e o quê se aprende pode “estabelecer os antecedentes relevantes para o comportamento atual permanente e também pode servir como ponto focal para mudar o comportamento organizacional”. Assim a maneira como uma pessoa assimila e assume um papel organizacional pode servir como elemento fundamental para compreensão do comportamento desse indivíduo e desempenho futuro. Essa adaptação funcional gera implicações práticas consideráveis em torno dos processos de gestão nas instituições e contribui para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos favoráveis (FANG; DUFFY; SHAW, 2011; BAUER et al., 2007).

A socialização organizacional envolve também diferentes variáveis, níveis e diversidades de contextos (relações e valores externos à organização, realidade organizacional, interações grupais e característica específica da função) que influenciam os fatores institucionais, grupais e individuais. Estes aspectos, juntamente com a capacidade de execução dos papéis funcionais, impactam na aquisição de informação e, por consequência, na redução de ansiedade e incerteza e maior aprendizagem (ASHFORTH et al., 2007).

As táticas de socialização, juntamente com a busca pela informação, têm sido consideradas como aspectos que antecedem a socialização organizacional, utilizados para auxiliar a adaptação e integração, enquanto que desempenho esperado, satisfação, comprometimento e rotatividade são consequências do ajustamento. Além desses fatores existem aspectos que moderam o processo e impactam na aquisição de informação e maior aprendizagem como as diferenças individuais (categoria funcional e tempo de serviço) e estruturas de trabalho (lotação) (BAUER et al., 2007).

Os cenários público e privado, apesar de possuírem algumas características comuns, envolvem fins e esforços diversos advindos de suas próprias naturezas. Enquanto que nas empresas o foco está principalmente no alcance de lucros, nas instituições públicas o desafio está na prestação de serviços de qualidade e cumprimento de legislações para pronto atendimento das necessidades da população. Dentre essas diferenças podem ser considerados os meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, política de remuneração, métodos de avaliação, formas de desligamento bem como o ajustamento (ANDRADE et al., 2016).

E todo esse contexto resulta em formas e processos de trabalho bem diferentes e motivações variadas, exigindo do trabalhador aspectos e habilidades distintas que serão utilizadas durante a adaptação à cultura da organização. Em torno do serviço público, por exemplo, estão aspectos relacionados ao desejo de servir a um bem público, estabilidade e seguir normas de impessoalidade, legalidade, continuidade e eficiência; e tais prioridades entram em conflitos com o desempenho, eficácia e flexibilidade, que são valores destacados no setor privado (KROTEL; VILLADSEN, 2016).

Dentro do contexto organizacional existem variedade de cargos ligados a diferentes setores, o que pode gerar demandas diversas de socialização por envolver grupos e culturas organizacionais heterogêneas. Essas demandas devem gerar níveis variáveis de ajustamento funcional.

Outro aspecto que pode influenciar no resultado da socialização é o tempo de serviço no cargo, por oportunizar transformação, integração e consistente ajustamento. Pesquisas indicaram que o fator tempo está associado diretamente aos resultados de adaptação, tais como aprendizagem de tarefa, clareza do papel e da integração social (ALLEN et al., 2017). Quanto mais exposta uma pessoa fica à

cultura da organização, mais apta estará a internalizar os valores institucionais e replicar tais valores por meio de um melhor entendimento do seu cargo, atividades a serem executadas, distribuição de poder na instituição, redes de relacionamentos grupais, objetivos, estratégias e expectativas da organização (KROTEL; VILLADSEN, 2016).

Após essa contextualização, chega-se à seguinte problemática: **Qual a influência dos fatores tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização organizacional experimentada pelos novos servidores da Universidade Federal do Piauí (UFPI)?**

Para responder a esse questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência dos fatores tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização organizacional experimentada pelos novos servidores da UFPI, amparado pelos seguintes objetivos específicos: a) caracterizar o perfil dos novos servidores da UFPI; b) mensurar o nível de socialização organizacional experimentado pelos novos servidores da UFPI; c) identificar as táticas de socialização utilizadas pela UFPI no ajustamento de seus servidores; d) relacionar as variáveis tempo de serviço, categoria funcional, lotação e táticas de socialização com o nível de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI e e) sugerir melhorias no processo de socialização da UFPI.

Com base no problema e objetivos propostos e em que o estudo envolve participantes de diferentes ocupações, tempo de serviço e lotação na instituição, foram levantadas as hipóteses que seguem: H1. A variável tempo de serviço exerce influência positiva sobre o resultado da socialização organizacional, onde servidores com mais tempo de serviço estarão melhores ajustados quando relacionados com servidores com menos tempo de serviço; H2. A variável categoria funcional exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI; H2.1 Os servidores técnico-administrativos (TAE) demonstrarão maior nível de socialização em comparação com os servidores docentes; H3. A variável lotação exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI; H3.1 Os servidores lotados no Campus de Teresina (Campus sede) terão melhores níveis de socialização quando comparados com servidores dos *Campi* do interior; H4. As táticas de socialização organizacional

utilizadas pela UFPI influenciam positivamente no resultado do ajustamento funcional.

Buscar entender e melhorar o processo de socialização faz com que as organizações possam se beneficiar dos novos funcionários mais cedo (PERROT; BAUER; ROUSSEL, 2014; FIELD; COETZER, 2008). Tão logo o novo funcionário esteja integrado, maiores são as possibilidades de utilização de capacidades e habilidades em sua totalidade, superando a falta de informação, ambiguidade de papéis, barreiras de relacionamentos e dificuldades de sentimento de pertencimento à organização.

Negligenciar tais atividades impacta negativamente a ação do novo funcionário na medida em que aumenta a insatisfação associada a atitudes e comportamentos negativos e cresce a solicitação de demissões (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; FIELD; COETZER, 2008). Podem ser acrescidos ainda as licenças por motivo de saúde, faltas não justificadas, atrasos na chegada ao serviço e antecipação nas saídas resultantes de falhas na socialização, dificultando a manutenção daqueles que foram capacitados e qualificados pela administração pública (BORGES et al., 2010).

É preciso considerar a quantidade de esforços realizados pela instituição para que o servidor assuma seu cargo, tenha todos os meios necessários para desenvolver satisfatoriamente suas funções e seja capacitado nas lacunas de habilidades existentes. Diante da saída de servidores, novos esforços deverão ser realizados, e um grande desafio é o fator tempo quando observadas as legislações a serem seguidas, novo reconhecimento da necessidade, criação de vagas e atração de pessoas com qualificações específicas e difíceis (BORGES et al., 2010). Essas exigências criam um grande espaço de tempo entre a saída do servidor e a entrada de outro, e também sobrecarga de serviço para aqueles que ficam, pois terão que assumir mais atividades, ou, do contrário, serviços deixarão de ser ofertados.

Uma socialização bem-sucedida possibilitará resultados duradouros e positivos relacionados ao ajuste da pessoa com seu papel e com a organização, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenções de permanecer na instituição (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003; SAGBERG, 2016).

A compreensão das relações existente entre o resultado da socialização organizacional e fatores que a influenciam proporciona um importante auxílio para o aprimoramento das estratégias de ajustamento funcional.

Para o alcance dos fins propostos, essa dissertação está organizada em cinco tópicos, iniciada por esta introdução e seguida pela revisão da literatura sobre os principais conceitos e pesquisas ligadas à socialização organizacional, suas táticas e dimensões, procedimentos metodológicos utilizados no estudo, análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem como finalidade apresentar os principais tópicos teóricos sobre a socialização organizacional que servirão de base para a compreensão da influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação de das táticas exercida sobre o ajustamento funcional dos novos servidores da UFPI. O entendimento sobre as tipologias das táticas e conteúdos da socialização elencados pelos estudiosos servirá de referência e padrão para análise e classificação das práticas utilizadas pela UFPI.

Os principais conceitos estão dispostos de forma que também auxiliem na análise dos dados coletados e na discussão dos resultados, bem como para o alcance dos objetivos da pesquisa. Dessa forma estão estruturados como seguem: a) socialização organizacional, aprendizagem e ajustamento funcional; b) táticas de socialização organizacional como práticas de ajustamento funcional; c) as dimensões da socialização organizacional: o conteúdo do ajustamento; d) as principais práticas de socialização organizacional; e e) os fatores tempo de serviço, categoria funcional e lotação como influenciadores da socialização organizacional.

2.1 Socialização Organizacional, aprendizagem e ajustamento funcional

A socialização de forma ampla, conforme Berger e Luckmann (1985), consiste na iniciação de uma pessoa no mundo objetivo de uma dada sociedade ou de inclusão de parte dela, relacionada pelo menos a dois tempos e tipos distintos denominados de socialização primária e secundária.

A socialização primária envolve as primeiras experiências do indivíduo, sobretudo na infância, que darão suporte para tornar-se membro da sociedade, enquanto que a socialização secundária é processo posterior que introduz a pessoa em outros setores da sociedade. Mais especificamente a socialização secundária envolve a “aquisição de conhecimento de funções diretas ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 185).

Como tipo de socialização secundária temos a socialização organizacional, que lida diretamente com o ensino, interiorização e aprendizagem do mundo institucional, referindo-se ao processo pelo qual se ensinam e aprendem os papéis

organizacionais e envolvem dimensões básicas do trabalho (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; ASHFORTH et al., 2007; CHAO et al., 1994).

Segundo Haueter, Macan e Winter (2003) os papéis organizacionais são definidos como as obrigações indispensáveis que o novo funcionário deve aprender e cumprir, bem como atender expectativas dos outros membros do grupo. Os papéis estão inseridos em três dimensões básicas que envolvem a organização como um todo, o grupo e as tarefas. Assim todo e qualquer papel organizacional abrange um conjunto de funções e tarefas a serem realizadas através de comportamentos que são mais ou menos esperados das pessoas que ocupam uma determinada posição dentro de um sistema social e particular.

Todos esses papéis que são criados e desenvolvidos pelas pessoas incluem características de conteúdo, que representam aquilo que deve ser feito, juntamente com as características do processo, que englobam a forma como as coisas devem ser cumpridas (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). À medida que as pessoas passam pelos processos de socialização e aprendem os conteúdos organizacionais, elas deverão responder melhor a outros aspectos da vida funcional como comprometimento, satisfação, relacionamento com outros colegas e permanência na instituição (ASHFORTH, 2012).

Ashforth e outros (2007) e Sagberg (2016) argumentam que compreender e aprender sobre o trabalho e seus papéis proporciona informações úteis e indispensáveis para um melhor desempenho, onde o aprendizado, ajustamento e adaptação reduzem a incerteza e a ansiedade, elevando a satisfação profissional. Outro ponto importante que a aprendizagem sobre a organização oportuniza é a identificação organizacional, sentido de conexão entre o indivíduo e a instituição.

Segundo Ratikovic e Kostic (2014) um processo de ajustamento bem-sucedido reflete positivamente no alinhamento de interesses pessoais e organizacionais observado no equilíbrio operado entre o indivíduo e seu trabalho, habilidades, relacionamentos e demandas funcionais e, de forma geral, entre o indivíduo e a organização.

A socialização organizacional é muitas vezes identificada como o principal meio pelo qual as pessoas se adaptam a novos empregos e funções organizacionais; é um processo que faz parte da história e da rotina da organização (CHAO et al., 1994; CARVALHO, 2009).

Segundo Van Maanen e Schein (1979) a socialização organizacional é um processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um dado papel na organização e se tornar um membro, envolvendo a aprendizagem dos valores, objetivos, regras, política, costumes, estilo de liderança e linguagem institucionais (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003).

Conforme Quadro 1 os conceitos da socialização envolvem processo de aprendizagem, aquisição de conhecimento e habilidades e cumprimento do papel funcional relacionados às tarefas a serem executadas, grupos de relacionamentos e compreensão da organização como um todo. À medida que tais conhecimentos são assimilados e praticados, o empregado integra-se à organização. A pesquisa terá como base o conceito de socialização trazido por Haueter, Macan e Winter (2003).

Quadro 1 – Conceitos sobre a socialização organizacional por autores e ano

| CONCEITOS | AUTOR (ES)/ANO |
|--|---------------------------------|
| Processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um dado papel na organização e se tornar um membro. | Van Maanen e Schein (1979) |
| A socialização organizacional lida de forma mais contundente com a aprendizagem e o ajustamento daquele que ingressa à instituição ou em um novo departamento. Ocorre quando os recém-chegados aprendem os valores, objetivos, regras, política, costumes, estilo de liderança e linguagem da organização. | Haueter, Macan e Winter (2003) |
| Socialização organizacional geralmente tem sido definida como um processo em que um indivíduo não só aprende a trabalhar em uma determinada organização, mas também vem a aceitar e a se comportar de forma apropriada para essa organização. | Taormina (2004) |
| Processo pelo qual as pessoas adquirem as atitudes, os comportamentos, o conhecimento e as habilidades necessárias para participar e funcionar de forma eficiente e eficaz como membro de uma organização. | Gruman, Saks e Zweig (2006) |
| Processo através do qual um novo funcionário se adapta e é transformado de alguém externo para um membro interno e integrado da organização. | Cooper-Thomas e Anderson (2006) |
| Processo pelo qual os recém-chegados fazem a transição de membros externos para iniciados organizacionais, adquirindo os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para obter sucesso no cumprimento do papel funcional. | Bauer et al. (2007) |
| Processo que auxilia as pessoas a aprenderem seus papéis funcionais, tornando-se membros efetivos da organização. | Ashforth (2012) |

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Apesar dos conceitos estarem ligados ao início da vida funcional, a socialização não se limita a este período, pois várias são as situações em torno do trabalho que exigem novos ajustamentos e aquisição de novas habilidades. Mas é evidente, como salientam Haueter, Macan e Winter (2003), que a socialização é mais intensa ao ingressar em uma instituição, devido à novidade em todos os aspectos organizacionais a que as pessoas são expostas.

Na verdade, o efeito da socialização organizacional sobre as organizações e os novos empregados se desdobra ao longo do tempo, por ser um processo contínuo e de longo prazo (MOYSON et al., 2017; TAORMINA, 2004).

Para Chao e outros (1994) a definição em torno da socialização organizacional foi se transformando à medida que as pesquisas se desenvolveram, passando de conceitos gerais para conceitos mais específicos, com significados mais detalhados envolvendo processos de aprendizagem.

Na Psicologia Social o entendimento do conceito de socialização organizacional se passa através de duas correntes identificadas por perspectiva funcionalista e perspectiva interacionista simbólica. Pela concepção funcionalista, a socialização se torna táticas que levarão o indivíduo a obter, manter e reproduzir a estrutura social preservando certo nível de homogeneidade. Enquanto a concepção interacionista simbólica enxerga a pessoa dotada de percepções e objetivos pessoais que interage com ambiente e pessoas a sua volta interpretando cada processo de forma específica (CARVALHO, 2009).

Segundo Carvalho e outros (2012) estudos voltados para a socialização organizacional inicialmente deram grande atenção ao processo em si (métodos, formas, atividades, táticas e programas desenvolvidos para integração do novo funcionário) sob a ótica das organizações. Com destaque para as pesquisas de Van Maanen e Schein (1979), Louis (1980), Feldman (1981) e Jones (1986), os estudos buscavam compreender as ações voltadas dentro da organização para a socialização, com o objetivo do repasse de papéis para os novos empregados (CARVALHO et al., 2015).

Segundo Louis (1980) o processo de socialização se desenvolve através de diferentes fases comuns para as pessoas a serem ajustadas na organização, correspondendo geralmente a três etapas, socialização antecipatória, acomodação e ajustamento.

Na socialização antecipatória o empregado consegue informações sobre a organização já nos processos de recrutamento e seleção, gerando expectativas sobre o cargo, grupo e instituição. É nesse momento que muitas expectativas irreais são formadas e que poderão atrapalhar a adaptação (LOUIS, 1980).

A fase de acomodação envolve aqueles que foram aprovados nos processos de seleção, tornando-se assim membros da organização. Experiências durante essa fase são fundamentais na orientação e formação de longo prazo do indivíduo junto à instituição, fazendo com que as expectativas levantadas em momentos anteriores sejam testadas contra as experiências reais de trabalho. É nessa fase que as pessoas vivenciam uma espécie de choque de realidade, onde tempo e espaço tornam-se problemáticos por não haver uma exposição gradual do conteúdo da socialização, bem como uma maneira para enfrentar a situação aos poucos (LOUIS, 1980).

A etapa da acomodação é o momento de maior influência da organização sobre a socialização do indivíduo, onde as táticas geram bons resultados de ajustamento por fornecer um padrão e pontos de referência e reduzir ambiguidade e incertezas (OLIVEIRA, 2009).

O último estágio de socialização caracteriza-se pela aprendizagem do papel organizacional indicando a conclusão da socialização para aquela função específica. Assim, o indivíduo socializado assume ampla autonomia e responsabilidade, com informações precisas e necessárias sobre o trabalho, inserção em redes de relacionamentos, passando a ajudar outros no ajustamento inicial na organização (LOUIS, 1980).

Essa perspectiva sobre estágios de socialização foi questionada por pesquisas posteriores (ADKINS, 1995; MORRISON, 1993a), por considerarem que a socialização é um processo contínuo de mudanças e adaptações constantes e não um sistema de fases específicas. Tomar a socialização sob perspectiva de estágios é bastante limitador da complexidade do processo, além de desconsiderar o papel ativo do indivíduo no seu ajustamento (OLIVEIRA, 2009).

Outras pesquisas foram realizadas envolvendo e considerando o indivíduo no processo de socialização não como ser passivo, mas como alguém que interage e reage às atividades. Nesse sentido, sob a ótica interacionista simbólica, ainda na década de 1980, alguns estudos mostraram a necessidade de considerar variáveis

individuais nas ações de ajustamento. Autores que se destacaram nessa frente de pesquisa foram Jones (1986) e Reichers (1987).

As atividades programadas e estruturadas para os novos empregados deveriam considerar a ideia de que as pessoas participam ativamente do próprio processo de socialização organizacional e que se interessam por sua integração à instituição (CARVALHO et al., 2012; CARVALHO et al., 2015). Várias tarefas podem ser vistas e compreendidas como ações do indivíduo em direção à própria socialização, como quando busca informações através das várias fontes organizacionais disponíveis e procura colegas de trabalho mais experientes para dirimir dúvidas em torno do trabalho (TUTLE, 2002).

Segundo Borges e outros (2010) os estudos do tema podem ser resumidos em quatro áreas específicas:

a) **Foco nas táticas organizacionais:** as pesquisas ligadas a este aspecto estão voltadas para os métodos, formatos e programas utilizados pelos gestores para melhor inserir o funcionário em tudo aquilo que envolve o ambiente de trabalho e fazer com que ele responda positivamente às exigências do cargo.

b) **Enfoque desenvolvimentista:** identificaram-se fases distintas pelas quais as pessoas passam durante o ajustamento. Tais fases representam uma sequência de crescimento e desenvolvimento no processo de socialização que se repetem para todos os indivíduos.

c) **Foco no conteúdo e na informação:** tão importante quanto a forma e os métodos de aprendizagem é o conhecimento que será repassado, o conteúdo a ser ensinado e assimilado.

d) **Tendências integradoras:** considerando os aspectos positivos das outras áreas elencadas e vendo-as não excludente e isoladamente, mas como complementares tendo em vista a diversidade em torno do ajustamento funcional.

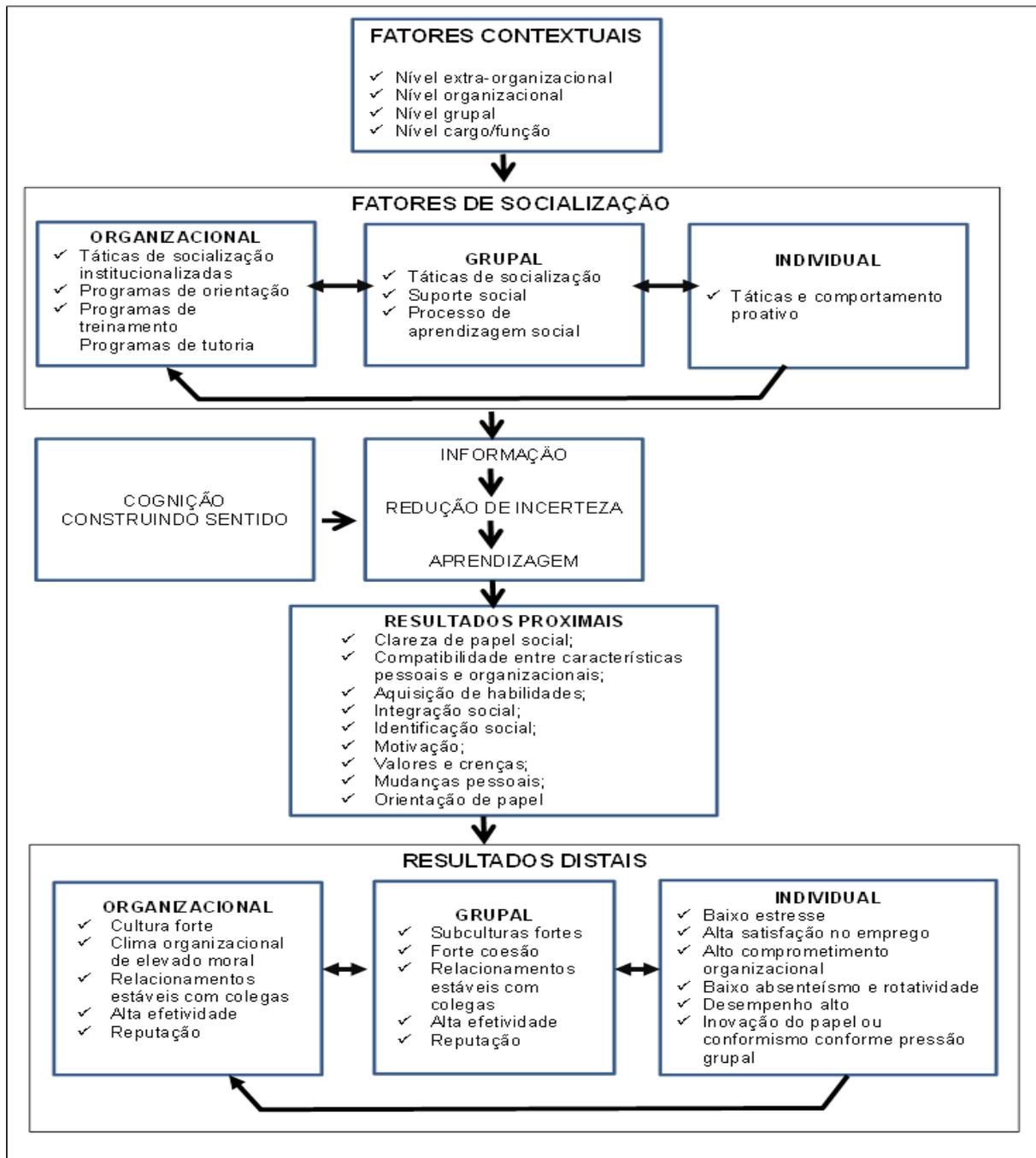
Com o avanço das pesquisas, ficou clara a complexidade da socialização organizacional por envolver diferentes aspectos do contexto institucional e necessidade da participação efetiva da organização e do indivíduo.

Em termos de resultado de socialização, os autores Bauer e outros (2007) consideram dois grupos diferentes. Existem os resultados proximais que estão ligados aos níveis de ajuste, aprendizagem e clareza de papel, enquanto que os resultados distais mostram a relação e influência da socialização organizacional sobre a satisfação, comprometimento e produtividade do empregado e sobre o

desejo de permanecer na instituição. Esses resultados são influenciados por determinantes também classificados de antecedentes, fatores que permitem que os membros consigam ou administrem mais facilmente novas informações e novos conhecimentos sociais (MOYSON et al., 2017).

Para ajudar em uma melhor compreensão do tema os autores Saks e Ashforth (1997a) propuseram um modelo integrado da socialização organizacional, conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo multinível do processo de socialização organizacional



Fonte: SAKS; ASHFORTH (1997a, p. 239).

O foco do modelo é a informação e a aprendizagem, seus antecedentes e resultados. Nessa concepção a socialização envolve inúmeras variáveis contextuais que influenciam nos níveis organizacional, grupal e individual.

É dada atenção a estruturas exteriores à organização (cultura, normas e regulamentos nacionais), bem como a dispositivos internos à organização (estratégia e estrutura, tamanho e diversidade demográfica, trabalho e funções). Esses fatores influenciam a aquisição de informações que resulta, dentre outras possibilidades, redução de incerteza e melhor aprendizagem em vários domínios de conteúdo.

Em suma, os pesquisadores do tema têm desenvolvido estudos na formação do arcabouço teórico em duas abordagens básicas da socialização. A maioria da literatura foca o processo de socialização como busca de compreensão das táticas e estágios através dos quais as pessoas são submetidas após entrada e durante seu desenvolvimento na organização. A segunda área de pesquisa está preocupada com o conteúdo da socialização, ou seja, com o que é realmente aprendido durante o processo de adaptação (CHAO et al., 1994).

Como anteriormente destacado, as organizações gastam uma quantidade significativa de recursos para atrair e adaptar novos membros, tornando-se indispensável a compreensão de quais os melhores meios para operacionalizar o ajustamento e, dentre as diversas opções, quais melhores estão relacionadas com os objetivos da instituição em repassar o conteúdo adequado e assim gerar aprendizagem (PERROT et al., 2012). Segundo Fang e outros (2012), consideráveis evidências empíricas têm relacionado as táticas de socialização organizacional à aprendizagem do conteúdo, assimilação e ajuste, quando consideradas as dimensões clareza de papel, domínio de tarefas e conhecimento da organização.

Ashforth e outros (2007) afirmam que o processo de socialização tem efeitos direto e indireto no ajuste funcional através daquilo que é ensinado e repassado para o novo empregado. Em primeiro lugar, as táticas de socialização têm efeitos instrumentais sobre o ajuste, como exemplo um senso de identificação que os membros têm uns com os outros em processos coletivos de ajustamento. Em segundo lugar, a forma de como será a socialização tem um grande valor simbólico que pode afetar o ajuste, como quando a organização utiliza táticas de investimento. Nesse caso ela pode comunicar para o empregado que suas características e

potenciais são valorizados pela instituição e que deve mantê-los e desenvolvê-los, produzindo efeitos positivos no desejo de permanecer na organização.

2.2 Táticas de socialização organizacional como práticas de ajustamento funcional

O processo de socialização organizacional pode ser apresentado de muitas maneiras, desde sistemas simples, rápidos, autoguiados até programas com atividades mais elaboradas que requer um período longo de planejamento e gestão (BAUER; ERDOGAN, 2011). Considerada a importância do processo de ajustamento funcional e a necessidade de uma aprendizagem contínua, toda a carreira de um indivíduo é caracterizada como um processo de socialização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; CHAO et al., 1994). Isso é facilmente observado pelas mudanças que ocorrem nos papéis funcionais em decorrência de alterações de funções, resultando novas exigências (CHAO et al., 1994).

Para melhor operacionalizar o processo de adaptação do novo funcionário, as instituições utilizam, mesmo que não planejando, táticas de socialização organizacional, formas que irão orientar o indivíduo em sua nova realidade funcional. Para Bauer e outros (2007) as táticas são métodos e práticas para disseminação das informações que auxiliam no ajuste de novos papéis. Essas táticas determinam o tipo de informação que os recém-chegados recebem e a forma como essa informação é disseminada, diminuindo inseguranças e influenciando a incorporação da cultura organizacional, ao passo que auxilia no processo de ajustamento (ALLEN, 2006; ASHFORTH et al., 2007; BAUER et al., 2007).

Segundo Ashforth e outros (2007) e Carvalho (2009) as táticas representam a maneira como a organização estrutura as etapas de adaptação do novo empregado. Assim, cada atividade planejada representará grande influência sobre a socialização do indivíduo, por meio da qual suas ações e comportamentos serão alterados conforme o tipo de tática adotada.

A pesquisa de Van Maanen e Schein (1979) é um dos estudos mais citados quando o tema em questão é a socialização organizacional. Os autores propuseram que o resultado daquilo que as pessoas aprendem sobre o exercício do seu papel funcional está diretamente ligado com a forma e o método utilizados para o repasse dessa aprendizagem. Eles projetaram seis táticas de socialização bipolares que as

instituições utilizam para influenciar o novo empregado. Essas táticas combinadas de maneira diferentes produzem resultados diversos de orientação de papéis e, segundo Ashforth (2012), possibilitam uma estrutura abrangente para várias práticas de socialização como treinamento, aprendizado e tutoria. São elas:

a) Táticas coletivas versus táticas individuais: determinam se as atividades de socialização serão realizadas coletiva ou individualmente. Nos processos coletivos de socialização são desenvolvidas estratégias comuns que proporcionam aos novos empregados experimentar aprendizagem conjuntas sobre os papéis organizacionais. Do outro lado, os processos individualizados apontam métodos de aprendizagem voltados para pessoas de forma particular.

Quando a instituição utiliza táticas coletivas, criam-se expectativas de aprendizagem comuns a todos os participantes do processo, enquanto que as táticas individuais resultarão em diversidades de assimilação devido aos diferentes ambientes e atividades empreendidas. Há uma tendência de redução de homogeneidade na forma como as pessoas entendem e assumem seus papéis quando são socializados através de táticas individuais. Sob outra perspectiva as táticas coletivas são desenvolvidas normalmente em organizações com um número considerável de pessoas recrutadas para cargos e funções com clareza e semelhança de papéis organizacionais, visando à construção e solidificação de um forte senso de identidade, solidariedade e lealdade grupal. Esse tipo de tática tem vantagens que a destaca da tática individual em questões de economia, facilidade, eficiência e previsibilidade.

b) Táticas formais versus táticas informais: Os processos formais de socialização são planejados e estruturados para auxiliar o período de adaptação do novo empregado com atividades claramente elencadas. Já os processos informais ocorrem sem a existência de um plano de ação, não havendo diferenciação entre os papéis exercidos pelo novo ou mais experiente profissional. Os novos funcionários irão aprender sobre suas funções através de tentativas de acertos e erros, pois os papéis não estão bem especificados e o treinamento e a aprendizagem acontecem juntamente com o trabalho.

c) Táticas sequenciais versus táticas aleatórias: Abordam o meio como a instituição detalha uma determinada sequência de atividades que levam para aprendizagem do papel organizacional. Já os processos aleatórios ocorrem quando a sequência de fases não é conhecida, bastante variável, tornando-se ambíguo.

d) Táticas fixas versus táticas variáveis: Esses processos referem-se ao entendimento sobre o tempo de duração de cada etapa planejada da socialização organizacional. As táticas variáveis podem provocar maior grau de ansiedade e frustração para os novos empregados.

e) Táticas em série versus táticas disjuntivas: As táticas em série referem-se aos processos realizados por funcionários mais experientes, repassando o conhecimento adquirido com os anos de trabalho para os novos funcionários. Quando inexistem modelos antigos a serem seguidos ou formas padronizadas de procedimentos sobre o novo papel, o processo de socialização ocorre através de táticas disjuntivas.

f) Táticas de investimento versus táticas de desinvestimento: Um processo de investimento aproveita as características e habilidades que o novo empregado possui no intuito de obter vantagens sobre essas competências, valores e atitudes. Para táticas de desinvestimento é fortalecido o distanciamento entre aquilo que é pessoal e profissional negando e suprimindo certas características pessoais do novo empregado.

O conhecimento dessas táticas estimula os gestores a planejar atividades de socialização organizacional que resultem em melhor e maior adaptação dos novos funcionários. As táticas não são excludentes, mas existem de forma combinada, produzindo condições em que as instituições estarão diante de resultados conservadores, na manutenção da cultura organizacional e da forma como os papéis são desenvolvidos, bem como resultados inovadores de conteúdo ou de papel.

Resultados conservadores serão obtidos através das táticas de socialização sequenciais, variáveis, serial e que exista desinvestimento. Enquanto que resultados inovadores de conteúdo se alcançam através de táticas coletivas, formais, aleatórias, fixas e disjuntivas. E para um resultado inovador ligado aos papéis organizacionais as táticas mais adequadas são as individuais, informais, aleatórias, disjuntivas e que envolvam desinvestimentos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Apesar da proposição desses seis pares de táticas não abarcar todos os modos que diferenciam as organizações nas suas práticas de socialização, o estudo proporcionou uma boa base teórica que motivou inúmeras pesquisas posteriores (BAUER et al., 2007).

Jones (1986) foi o primeiro a utilizar a base teórica das táticas de socialização organizacional de Van Maanen e Schein (1979) para realizar um estudo empírico

onde observou que cada uma das táticas consiste em um contínuo entre táticas institucionalizadas (envolvendo as táticas coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e investidora) e táticas individualizadas (envolvendo as táticas individual, informal, aleatório, variável, disjuntiva e de desinvestimento). Outra classificação que o autor sugere para as táticas de socialização é a tripartição em táticas de conteúdo, contexto e social conforme relacionadas no Quadro 2 (GRUMAN et al., 2006; OLIVEIRA, 2008).

Quadro 2 - Classificação das táticas de socialização

| TÁTICAS | INSTITUCIONALIZADAS | INDIVIDUALIZADAS |
|------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Contexto | Coletivas – formais | Individuais –informais |
| Conteúdo | Sequenciais – fixas | Aleatórias – variáveis |
| Aspectos sociais | Sérias - de investimento | Disjuntivas – de desinvestimento |

Fonte: Jones (1986, p. 263).

De acordo com Jones (1986) as formas mais institucionalizadas de socialização se relacionam com uma maior expressão de satisfação e compromisso, menor intenção de desligamento da organização e maior redução da ansiedade. Por outro lado, as práticas individualizadas tendem a incentivar a inovação. Cada uma delas tem suas peculiaridades, e a sua maior ou menor adequação irá variar em conformidade com a natureza do contexto (OLIVEIRA, 2008).

As táticas de socialização institucionalizadas representam práticas estruturadas que fornecem um ambiente formal propício para interações, comunicações e relacionamentos entre os membros organizacionais (ASHFORTH et al., 2007), enquanto que as táticas de socialização individuais resultam em um cenário ambíguo, confuso e não estruturado onde há dificuldades de clareza dos papéis e maior exigência por parte daquele que está entrando na organização (GRUMAN; SAKS; ZWEIG, 2006).

As organizações que optam pelas táticas de socialização institucionalizadas projetam atividades organizadas e sistematizadas, com sequência fixa, cronograma predeterminado e modelos a serem seguidos. Por outro lado, quando se opta pelas táticas individualizadas, fará com que o novo empregado comece logo a trabalhar em seu novo cargo e busque compreender tudo aquilo que deve fazer, como executar e com quem se relacionar. Nesta posição há liberdade para se buscar os

relacionamentos, mas em contrapartida exige um comportamento proativo para entender as expectativas da organização (BAUER; ERDOGAN, 2011).

Para Perrot e outros (2014), apesar das táticas institucionalizadas resultarem em maior aprendizagem, como já demonstrado em pesquisas anteriores, elas reduzem a inovação no papel, tornando-se perceptível quando a organização repassa um conjunto de regras e procedimentos a serem seguidos no desempenho da função e espera que o novo membro siga, o mais preciso possível, tais orientações. Assim, os modelos institucionalizados têm uma orientação mais passiva do trabalho e fortalecimento da manutenção dos papéis, enquanto que os modelos individualizados reforçam a possibilidade de transformações, resultando em inovações na forma de trabalhar.

As pesquisas têm mostrado que há um maior envolvimento proativo dos novos funcionários quando experimentam práticas de socialização estruturadas e formalizadas. As táticas institucionalizadas estão ligadas a menor ambiguidade de papéis, maior domínio de tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; ASHFORTH, 2012; PERROT et al., 2012). Quando a socialização organizacional é orientada pela informalidade e sem sistematização do processo, os novos empregados estão menos dispostos a buscar feedback, construir relacionamentos e socializar (GRUMAN; SAKS; ZWEIG, 2006).

Para divisão tripartite, as táticas sociais têm efeitos mais positivos sobre os resultados do que as táticas de conteúdo ou contexto (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006), porque as táticas sociais tendem a ser mais relacionadas com o ajuste. As organizações podem utilizar com frequência o feedback aos funcionários confirmando e afirmando seus papéis (BAUER et. al., 2007).

Segundo Perrot e outros (2012) as táticas sociais são as mais indicadas quando o propósito organizacional é promover a aprendizagem e torna-se secundária a decisão de utilização de táticas coletivas versus individuais, formal versus informal. Caso o objetivo da organização seja a replicação de papéis, a junção de táticas sociais e de conteúdo terá mais sucesso, as táticas sociais auxiliarão na eficácia da aprendizagem e as táticas de conteúdo na reprodução dos papéis. Não existem categorias de práticas de socialização que ao mesmo tempo fortaleçam a aprendizagem e a inovação de papéis. Quando as organizações

planejam a inovação dos papéis, a melhor escolha são as táticas aleatórias e variáveis.

Os autores Ashforth e outros (2007) descobriram que a ausência da organização no processo de socialização pode resultar em ideias de abandono e ambiguidade de execução de papéis e não necessariamente em uma postura inovadora no desenvolvimento das funções.

Allen (2006), pesquisando as táticas de socialização organizacional a partir de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986), encontrou que as táticas de socialização de série e de investimento reduzem as chances de saída do funcionário da organização e que as táticas de investimento fornecem apoio social positivo com relação a membros mais experientes e apoio no desenvolvimento do senso de competência em relação ao trabalho e à organização. Ele ainda destaca o valor das táticas de socialização no papel ativo de incorporar eficientemente o novo funcionário na organização.

Como a socialização organizacional lida diretamente com o ajustamento e a aprendizagem, tempo e atenção são dedicados a entender não apenas os processos desenvolvidos de integração, mas também o conteúdo daquilo que deve ser repassado. É preciso a compreensão dos critérios que identifiquem o aprendizado e o ajustamento em cada um dos domínios da socialização organizacional (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003). Na sequência serão elencados os principais tópicos de pesquisas sobre os domínios da socialização.

2.3 As dimensões da socialização organizacional: o conteúdo da aprendizagem e do ajustamento

As organizações possuem características particulares que as diferenciam, como seus processos são desenvolvidos, a cultura organizacional existente e o clima organizacional experimentado. A socialização organizacional está relacionada principalmente à aprendizagem desses atributos organizacionais. Sem o repasse e internalização desse conteúdo não existe socialização (CARVALHO, 2009).

Ela está preocupada com o conteúdo (aquilo que será repassado) e com o processo de aprendizagem (como será repassado), pelos quais um indivíduo se ajusta a um papel específico em uma organização (CHAO et al., 1994). O conteúdo da socialização refere-se à substância do que um indivíduo aprende (ou deve

aprender) para se tornar um membro proficiente e adaptado à organização (ASHFORTH et al., 2007).

Em outros termos, segundo Carvalho (2009), o conteúdo da socialização é tudo aquilo que envolve o novo cargo e realidade organizacional, que é planejado e estruturado em métodos e técnicas para que a aprendizagem ocorra. Portanto, pode ser considerado como conjunto de particularidades envolvidas ao trabalho indispensáveis para o cumprimento do papel organizacional e que precisa ser repassado para um novo empregado.

Chao e outros (1994, p. 731) afirmam que “a identificação de áreas de conteúdo específicas permitirá uma medição mais precisa de quão bem um indivíduo aprendeu certos aspectos do trabalho e da organização”, reconhecendo a importância que cada questão da socialização possui para o crescimento e desenvolvimento profissional da pessoa em sua carreira.

É consenso que a aprendizagem é o centro da socialização organizacional e revela o nível de ajustamento do novo empregado, razão essa que explica a existência de vários modelos de socialização que focam nas informações como requisito importante para efetivação da socialização (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). As tipologias e modelos de dimensões e domínios da socialização, elencadas no Quadro 3, possuem algumas similaridades, complementariedades e se relacionam trazendo avanços no conhecimento da área e possibilitando novas pesquisas.

Quadro 3 - Dimensões e Domínios da Socialização Organizacional

| AUTORES / ANO | DOMÍNIOS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL |
|----------------------------|--|
| Ostroff e Kozlowski (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas do emprego • Papéis do trabalho • Processos de grupo • Atributos organizacionais |
| Chao et al. (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Proficiência de desempenho • Pessoas • Políticas • História • Linguagem • Objetivos e valores organizacionais |

Continua

Quadro 3 – Dimensões e domínios da Socialização Organizacional

Continuação

| | |
|--------------------------------|--|
| Morrison (1995) | <ul style="list-style-type: none"> • Informação técnica sobre como executar as tarefas; • Informação de atribuições sobre as requisições e expectativas do papel de trabalho; • Informação social sobre outras pessoas e os relacionamentos com as mesmas; • Informação avaliativa sobre como o desempenho e o comportamento estão sendo apreciados por outros na organização; • Informação normativa sobre a cultura organizacional; • Informação organizacional sobre a estrutura, procedimentos, produtos/serviços e resultados da instituição; • Informação política sobre a distribuição de poder dentro da organização. |
| Taormina (1997) | <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Compreensão • Suporte proporcionado por colegas de trabalho • Perspectivas de futuro |
| Haueter, Macan e Winter (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Organização • Grupo • Tarefa |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Carvalho et. al. (2012).

Apesar de algumas diferenças nas tipologias, elas possuem características comuns agrupadas em níveis de aprendizagem sobre o trabalho e o papel organizacional, relações interpessoais e grupais e a natureza da organização como um todo (ASHFORTH et al., 2007; CHAO et al., 1994; CARVALHO, 2009).

Taormina (2004) dimensiona a aprendizagem em quatro aspectos que engloba a socialização organizacional:

a) Treinamento: relaciona-se às habilidades e capacidades necessárias para cumprir uma função específica. Ter, obter e desenvolver as habilidades que o cargo requer é parte importante da socialização. Sem essas competências, é pouco provável que haja contribuição para a instituição e dificilmente a pessoa ficará empregada. Essa dimensão lida com a eficiência organizacional em preparar o empregado para o desempenho das funções. Daí a justificativa desse aspecto fazer parte dos domínios e conteúdos da socialização.

b) Compreensão: envolve a capacidade de aplicar os conhecimento e informações que se têm do trabalho e da organização. Essa dimensão refletirá nas

mais variadas ações dos novos empregados. O entendimento do papel, do grupo e da organização é condição necessária para um bom desempenho funcional e para que a organização cumpra sua missão;

c) Suporte de colegas de trabalho: de forma geral as pessoas não trabalham sozinhas e a interação é inerente ao desenvolvimento de suas atividades, por isso a necessidade da capacidade de desenvolver relações para obter êxito na adaptação funcional. Essa dimensão envolve o nível de apoio recebido de colegas e chefias, demonstrando a aceitação social pelo grupo. Aquilo que se aprende nas relações ocorridas no ambiente de trabalho tem grande impacto na socialização organizacional;

d) Perspectivas de futuro: esse domínio está ligado às possibilidades de crescimento e de desenvolvimento dentro da instituição, sua carreira, os diferentes benefícios, recompensas e reconhecimento. A visão dessa perspectiva colabora com o ajustamento funcional na medida em que fortalece o laço com a organização e o desejo de progredir no cargo, bem como pode fornecer explicações do motivo do novo membro escolher deixar a organização.

Haueter, Macan e Winter (2003) também pesquisaram o conteúdo da socialização organizacional e elencaram áreas ou esferas responsáveis, por conter os principais aspectos do processo de ajustamento, as tarefas, a organização e o grupo, que funcionam como seguem:

a) Socialização organizacional: acontece quando o novo membro da organização consegue informações e compreende pontos importantes da cultura organizacional como normas, valores, costumes, comportamentos, regras, políticas, missão, estilo de liderança e linguagem própria. Essa dimensão mede o conhecimento do funcionário sobre o comportamento e função da organização;

b) Socialização em grupo: aprendizagem sobre o grupo de trabalho e suas regras. Nesse aspecto o novo empregado demonstrará aquilo que conhece sobre seus pares, suas metas, comportamento e meios de interação, o papel do grupo dentro da organização;

c) Socialização de tarefa: essa escala mede o quanto o novo membro conhece seu trabalho, aquilo que deve executar. O entendimento de quais atividades devem ser realizadas no cumprimento da função prepara o cenário para um resultado de socialização e desempenho bem-sucedidos. Essa socialização implica conseguir

informações sobre as tarefas, comportar-se adequadamente e aprender a interagir com outras pessoas no cumprimento de atividades específicas.

Outra tipologia que tem sido muito utilizada em pesquisas são os domínios de conteúdo estudados e desenvolvidos por Chao e outros. (1994). Esses autores com base nos estudos clássicos de Schein (1968, 1971), Feldman (1981) e Fisher (1986) propuseram seis dimensões envolvendo a área de socialização organizacional:

a) Proficiência de desempenho. As pesquisas sobre socialização organizacional, de forma geral, lidam diretamente com a aprendizagem de papéis organizacionais, sendo indispensáveis competências e habilidades individuais para o bom desempenho do trabalho. As táticas de socialização organizacional são de grande importância na forma como o indivíduo irá se ajustar à instituição, mas a identificação do que precisa ser aprendido e a maneira como a pessoa domina o conhecimento e habilidades irão influenciar diretamente em todo o processo de socialização. Mais que motivação e estímulos externos é necessário habilidades e o exercício delas.

b) Pessoas. A literatura comenta que a socialização abrange o estabelecimento de relações de trabalho bem-sucedidas e satisfatórias entre os membros da organização. Esses relacionamentos tomam a forma e características pessoais daqueles envolvidos na organização. Os atributos individuais (traços de personalidade, temperamentos, modo de interação), o jeito de ser do grupo, interesses comuns e as relações organizacionais planejadas e estruturadas irão impactar na aceitação das habilidades e comportamentos sociais do indivíduo em relação aos outros.

c) Política. O ajustamento e adaptação em questões políticas da organização compreende a capacidade do indivíduo em conseguir informações relativas a estruturas de poder através dos seus relacionamentos formais e informais. Isso requer conhecer quem são, dentro dos grupos organizacionais, aqueles que possuem experiências e poderes para auxiliar em uma melhor socialização. Essa dimensão abrange conflito entre grupo, cultura e comportamentos políticos.

d) Língua. Esta dimensão especifica o entendimento da pessoa sobre a linguagem técnica da profissão, bem como o conhecimento das siglas, gírias e jargões que fazem parte da rotina diária de trabalho. A importância de tal dimensão no bom andamento da socialização está na comunicação efetiva e compreensão das informações repassadas por outros membros da organização.

e) Objetivos e valores organizacionais. Esse tópico está significativamente presente em grande parte dos conceitos de socialização, segundo o qual esse processo se baseia na aprendizagem de objetivos e valores organizacionais, quer sejam eles formais ou informais. Essa dimensão faz com que o indivíduo tenha uma visão estratégica da instituição, não se limitando às tarefas e atividades a serem desempenhadas do cargo investido.

f) História. As tradições, costumes e rituais fazem parte do ser organizacional. As instituições possuem cultura própria e características peculiares que diferenciam umas das outras. Esse conjunto cultural escreve e faz parte da história da instituição. Socializar esses acontecimentos e momentos especiais pode ajudar aquele que está chegando a entender como deve proceder em interações e circunstâncias específicas e aprender sobre os princípios organizacionais.

Essas dimensões buscam envolver toda a esfera organizacional como espécie de parâmetro daquilo que precisa ser ensinado, bem como padrões de avaliações. As dimensões compreendem desde quesitos mais técnicos como características do cargo, habilidades e estruturas hierárquicas, a questões mais abrangentes como comportamento político, tradições, costumes e poder.

Entender sobre o processo e o conteúdo da socialização organizacional possibilitará à instituição reconhecer aquilo que tem influenciado o comportamento organizacional atual e também servirá como ponto central, caso seja necessário, para a mudança de comportamento. E isso passa necessariamente pela compreensão da maneira como um indivíduo aprende e assume um papel específico. É esperada uma maior eficácia profissional daquele que busca aprender e internalizar as áreas de conteúdo de socialização (CHAO et al., 1994).

As pesquisas apontam uma grande relação na forma como os processos de socialização são organizados, planejados e executados com os resultados daquilo que tem sido aprendido. As informações sobre táticas e dimensões da socialização podem auxiliar nas tomadas de decisões pelos setores de recursos humanos, que são responsáveis por projetar tais processos, na escolha das práticas que melhor se adequam aos objetivos organizacionais.

2.4 Práticas de socialização organizacional

Como a socialização, segundo Haueter, Macan e Winter (2003), lida com mais influência na aprendizagem e no ajustamento, apesar de estar ligada também a outros aspectos da vida funcional, é importante organizar e planejar atividades que cumpram com esses propósitos e que envolvam a organização, as tarefas inerentes aos cargos e as relações com o grupo de trabalho.

O termo “práticas de socialização organizacional” é utilizado em referência a um conjunto de experiências e situações que são mobilizadas pela organização e seus membros e que influenciam diretamente a socialização daqueles que chegam à instituição (BARGUES-BOULIER, 2012).

As instituições, de forma planejada ou não, criam meios que servirão de instrumentos para a adaptação do empregado aos seus novos ambientes de trabalho. A utilização de práticas de socialização organizacional contribui para estruturar a aprendizagem que deve ser repassada e auxilia na avaliação do processo de ajustamento. As organizações se diferenciam não apenas nos formatos empreendidos para adaptação, mas também nos objetivos a serem alcançados através dessas atividades (BAUER et al., 2007).

As práticas são comumente ligadas a diferentes tipos de táticas de socialização (BARGUES-BOULIER, 2012). Elas exercem grande impacto na aprendizagem e no ajustamento funcional. Os programas podem incluir plataformas de ajuda, centrais de informação, reuniões, palestras, cursos, tudo para garantir que o novo membro esteja o mais rápido possível socializado e desempenhando bem suas funções (BAUER; ERDOGAN, 2011).

Outro ponto observado também, conforme o Quadro 4, é que uma mesma prática pode ser desenvolvida para táticas diversas em que o contexto, conteúdo e aspectos sociais, considerando a divisão tripartite das táticas por Jones (1986), é o que vai gerar diferenciação na forma de planejamento, execução e resultado da prática de socialização. Por exemplo, o treinamento é uma prática que dentro do quesito contexto se relaciona às táticas coletivas e formais. e em atenção ao conteúdo envolve táticas sequenciais e fixas. Portanto, a prática será direcionada conforme o fim que se deseja alcançar.

Quadro 4 - Práticas de socialização ligadas às táticas de ajustamento funcional

| Táticas de socialização | Práticas de socialização |
|-------------------------|---|
| Coletivas | Treinamentos diversos, promulgação de ordens fraternas, educação formal e cursos profissionalizantes. |
| Individuais | Programas de aprendizagem, tarefas específicas para estagiários, treinamento simples no local de trabalho. |
| Formais | Programas de socialização e escolas profissionais. |
| Informais | Atividades e informações sobre a organização no próprio trabalho. |
| Sequenciais | Treinamento, cursos de capacitação e programas de socialização. |
| Aleatórias | Qualquer atividade de socialização sem clareza das etapas do processo. |
| Fixas | Programas de promoção e progressão, treinamento e cursos de capacitação. |
| Variáveis | Atividade de socialização sem clareza em seu tempo de duração. |
| Em série | Mentoreamento e Agentes de socialização, grupos de trabalho e equipes de treinamento. |
| Disjuntivas | Qualquer atividade de socialização que não utiliza funcionários experientes no processo de ajustamento do novo membro da organização. |
| Investimento | Atividades de demonstração de confiança |
| Desinvestimento | Avaliação de identidade |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Van Maanen e Schein (1979) e Bargues-Boulier (2012).

Seguem alguns exemplos de práticas de socialização organizacional elencadas pelos pesquisadores e vistas como de grande influência e auxílio para um melhor ajuste no novo papel funcional:

a) Recrutamento e seleção: são processos utilizados pelas organizações para entrada de novos membros. Os esforços decorridos com as atividades de recrutamento e seleção devem ser logo recompensados pela escolha adequada do novo funcionário e rápida adequação ao cargo. Já nessas primeiras atividades de acesso à instituição, o candidato à vaga de emprego pode compreender os valores e objetivos organizacionais, criando assim expectativas mais próximas da realidade (BAUER; ERDOGAN, 2011). Dessa forma, as organizações devem desenvolver essas atividades não apenas para atrair e selecionar um novo funcionário, mas também como uma oportunidade de desde cedo socializar o candidato oferecendo informações sobre a organização, grupo e tarefas e auxiliá-los na decisão de entrar ou não na instituição. Quando os processos de recrutamento e seleção são projetados com informações preliminares sobre a instituição e sobre cargo a ser ocupado proporcionam para aqueles que ingressam na instituição um ajustamento inicial mais reforçado, reduzindo dessa forma a necessidade de programas mais intensos de socialização (ASHFORTH, 2012);

b) Treinamento: São atividades organizadas com o intuito de desenvolver e reforçar comportamentos que terão papel importante para o exercício do trabalho. São incluídas nos programas informações sobre experiências de desempenho positivas e estratégias adequadas em que os novos membros devem se espelhar (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Esse tipo de prática foi demonstrado em estudo que afeta diretamente e com mais impacto a dimensão da tarefa, enquanto conteúdo de socialização, respondendo insatisfatoriamente quando observadas as dimensões do trabalho em grupo e no quesito organização como um todo (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003);

c) Agentes de socialização organizacional: são pessoas, colegas e supervisores, que colaboram ativamente com a adaptação de novos funcionários (FIELD; COETZER, 2008). Eles podem contribuir de várias maneiras, como ensinar sobre a organização e o trabalho em si, aconselhamentos, auxílio no entendimento da cultura e suporte para os relacionamentos com os colegas de trabalho. Uma figura importante de agente de socialização é o mentor, aquele que irá orientar o novo membro no desempenho de suas funções e desenvolvimento na instituição. A importância desse tipo de colaboração na socialização organizacional é observada no fornecimento de informações, feedback, padrões e modelos a serem seguidos, relações sociais e apoio, além de facilitar o acesso a redes mais amplas de relacionamentos e outros recursos (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Os mentores também ajudam na administração de expectativas, orientando na compreensão do contexto institucional, seus eventos e práticas de forma mais eficiente (BAUER; ERDOGAN, 2011). Pesquisa demonstrou que pessoas mentoreadas possuíam maior nível de socialização em relação àquelas que não receberam orientação direta de um mentor, destacando o valor da orientação concedida diretamente por um membro da instituição mais experiente para aqueles que estão chegando à organização. Esses níveis mais altos de socialização estiveram presentes em todas as dimensões envolvidas com a aprendizagem e ajustamento, com destaque para a dimensão organizacional. (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003);

d) Grupos de trabalho e redes de relacionamentos: Desde a entrada na organização os novos empregados devem ser estimulados a desenvolverem relacionamentos com os colegas de trabalho e encorajados a participarem de atividades que ajudam a firmar essas relações. Os grupos de trabalho contribuirão

para a criação do vínculo institucional, bem como obter os benefícios que as redes de amizades proporcionam (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

e) Materiais e literatura organizacionais: são importantes instrumentos que registram a história da instituição, refletem a cultura e delineiam como se deve proceder. Apesar de pouca pesquisa empírica sobre as vantagens para organização e novos empregados, esforços são exercidos na confecção e desenvolvimento dessas ferramentas. É preciso considerar o impacto na aprendizagem e na obtenção de bons resultados. São exemplos: material de publicidade, contratos de trabalho, manuais organizacionais, sites e blogs, palestras, vídeos, programas e projetos, canais de comunicação, etc. (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Para que os materiais cumpram com os seus objetivos é necessário que seja acessível e de fácil compreensão.

f) Orientações formais: São atividades que ajudarão os novos funcionários a entender as principais dimensões da organização, informações sobre a cultura organizacional, os papéis funcionais e apresentação ao novo grupo de trabalho. Um bom programa de orientação repassa para o novo membro da organização a ideia de que a instituição se preocupa com o seu ajuste e a sentir-se acolhido e fornece os recursos iniciais fundamentais para terem sucesso no novo emprego (BAUER, ERDOGAN, 2011).

As práticas de socialização organizacional estão alinhadas com as táticas de socialização, dando o suporte necessário para que o novo empregado aprenda sobre o seu trabalho, grupo e instituição em que cada prática dessas elencadas é escolhida conforme o cargo, o grupo e os objetivos a serem alcançados. Elas oferecem excelentes oportunidades para que as pessoas desenvolvam suas funções de maneira mais precisa, capacitando-as a fazer aquilo que deve ser feito, do modo e tempo corretos e envolvendo colegas e grupos que forem importantes. Segundo BARGUES-BOULIER e BOUCHARD (2013), as práticas fornecem às pessoas orientações explícitas sobre formas aceitáveis de integração e adaptação, abertura para as diversas redes de relacionamentos dentro dos grupos e preparam o ambiente para melhorar os canais de busca de informações.

O planejamento e a utilização dessas atividades estruturadas, como práticas organizacionais para adaptação e envolvimento funcional, irão moldar o processo de socialização da instituição (BARGUES-BOULIER, 2012), exercendo considerável

impacto na construção de uma força de trabalho mais preparada para os desafios que surgem no cumprimento do papel institucional (ALLEN et al., 2017).

2.5 Os aspectos tempo de serviço, categoria funcional e lotação como influenciadores da socialização organizacional

A socialização organizacional envolve, além dos novos funcionários, aqueles que tiveram mudanças de funções ou experimentaram mudanças de setor dentro de uma mesma instituição (ASFORTH et al., 2007). Isso se deve pela existência de limites dentro da própria organização que separa grupos e exige novos ajustes sempre que essas fronteiras forem ultrapassadas (TUTLE, 2002).

O papel a ser desempenhado pelo funcionário abrange características das tarefas, habilidades, comportamentos, conhecimentos necessários para o bom desempenho, níveis e disposições dos relacionamentos e condições de exigências das funções (TUTLE, 2002). Essas diferenças implicam em demandas específicas de informações, mesmo que de forma geral compartilhem de conteúdos comuns.

Os cargos são compostos por atividades e deveres relacionados e não estão dispostos no vácuo, mas presentes em uma estrutura de carreira planejada para atender os objetivos organizacionais, onde por trás de cada função existem aspectos que os fazem únicos e diferentes dos demais.

Para cada tipo de cargo em uma organização deve existir uma descrição que trará de forma clara a identificação, atribuições, funções essenciais, requisitos e especificações do cargo. Tal exposição é valiosa para empregados e instituição na medida em que fornece informações importantes sobre aquilo que se espera do trabalhador no exercício do papel funcional (SNELL; BOHLANDER, 2011).

O cargo como composto de tarefas a serem desenvolvidas que requerem habilidades e grupos de relacionamentos específicos na instituição exige um ajustamento funcional particular e é evidenciado diante da necessidade de uma nova integração quando da mudança de funções, mesmo dentro de uma mesma organização. Segundo Louis (1980) o ajuste é necessário em cada nova cultura organizacional, uma vez que, por definição, as culturas diferem entre as organizações e mesmo entre funções dentro da mesma organização.

As decisões institucionais são planejadas e tomadas de acordo com informações e referências determinadas pela cultura da organização, refletindo na

forma como o grupo será conduzido, ações realizadas e resultados almejados. Ela atua em três níveis distintos: a) artefatos visíveis (comportamentais e criações): a cultura se torna valores, expectativas, história e tradições; b) valores visíveis e conscientes: desempenho de funções, hierarquias e estrutura organizacional e c) premissas básicas: como a organização enxerga a natureza humana e sua relação com o ambiente (LACOMBE, 2011).

O local de trabalho está envolto à cultura geral da organização, mas isso não impede, sobretudo por envolver grupos, cargos, espaços de trabalho e características particulares, o surgimento de subculturas, costume, crenças, linguagem e forma de realizar as atividades, que não são necessariamente seguidas por toda a organização (LACOMBE, 2011). As subculturas são facilitadas em virtude do formato da organização, estrutura administrativa e localização geográfica como quando a organização possui prédios em locais diferentes. Lacombe (2011) diz que a existência e manutenção de subculturas se fazem necessárias em certas situações e que podem auxiliar no surgimento de novas ideias. Uma posição razoável para obter vantagens das subculturas seria reconhecer aquilo que de positivo está sendo desenvolvido e buscar levar essas ações satisfatórias para o restante da organização.

É no espaço de lotação do trabalho que o novo empregado irá se relacionar com o seu grupo e ali onde se compreende como de fato todas as informações antes obtidas, nos processos de recrutamento e seleção, são verdadeiras ou não. Chefias, grupos e cargos pertencentes a uma divisão específica moldam aspectos próprios que os distinguem do resto do grupo. E isso se torna claro quando a teoria coloca como necessidade de socialização organizacional para aquele que muda de departamento (ALLEN et al., 2017; HAUETER; MACAN; WINTER, 2003).

Para Haueter, Macan e Winter (2003) a socialização organizacional é compreendida em três domínios diferentes envolvendo a organização, o grupo e as tarefas. Portanto, quando da mudança de cargo e de setor, o indivíduo, apesar de ter nível adequado de socialização no domínio organização, precisará ser integrado ao novo grupo e tarefas. Será necessário aprender sobre seu novo papel funcional, adquirir novas habilidades, ajustar-se à forma como as pessoas exercem suas funções e se relacionam uma com as outras no novo espaço de trabalho.

O fator tempo é um grande aliado para os ingressantes em novos papéis funcionais quando aproveitadas as experiências que surgirão no decorrer do

processo de socialização, pois é provável que, à medida que os anos passem, as fases de ajustamento irão mudar, envolvendo maior compromisso e compreensão do contexto organizacional e melhor nível de socialização (MOYSON et al., 2017).

Segundo Allen e outros (2017), considerando Louis (1980), os modelos de socialização sugerem, aproximadamente, quatro momentos importantes na integração ao trabalho. A fase de antecipação, preparação antes da entrada efetiva ao trabalho; fase do encontro, quando haverá o confronto entre as informações adquiridas antecipadamente e a realidade organizacional; fase de ajuste, momento de adaptação ao papel funcional; e finalmente a fase da estabilização, quando ocorre a efetivação na instituição deixando de ser um novato para ser um membro organizacional.

Para Beyers (2010) o caminho de adaptação dentro de uma organização é gradual e necessita de um longo período no qual a cada ano de exercício de função acrescentará conhecimentos. Mas não pode ser considerada uma relação linear entre o tempo e a socialização em que para cada ano de serviço contribuirá de igual peso para a aprendizagem. Pesquisas indicaram que o fator tempo está associado diretamente aos resultados de adaptação (aprendizagem de tarefa, clareza do papel, da integração social) (ASHFORTH, 2012).

Segundo Andrade e outros (2016), quanto mais tempo um empregado estiver na instituição, maior será sua compreensão da política (busca de informações relativas às relações de trabalho e as estruturas de poder) e da linguagem (institucional, entendimento dos termos técnicos, gírias, siglas e jargões) e conhecerá melhor a história e tradições organizacionais. O decurso do tempo coloca o indivíduo a se inteirar gradativamente sobre a cultura organizacional e melhor se ajustar a ela.

3 METODOLOGIA

A principal finalidade desta seção é descrever e elencar os procedimentos metodológicos utilizados no estudo como auxiliares em responder a questão proposta, verificar hipóteses bem como atingir os objetivos da pesquisa. Para uma melhor compreensão serão tratados os seguintes tópicos: abordagem metodológica, caso estudado, população e amostra, procedimentos de coleta de dados e instrumentos de pesquisa, procedimento de análise de dados e aspectos éticos da pesquisa.

3.1 Abordagem metodológica

A pesquisa possui uma abordagem quantitativa com alcance descritivo, analítico e correlacional pela análise realizada sobre o nível de socialização organizacional experimentado pelos novos servidores da UFPI e sua relação com os fatores tempo de serviço na instituição, lotação, categoria funcional e com as táticas de socialização. Segundo Creswell (2007), o método quantitativo é mais indicado quando o problema estudado busca identificar fatores que influenciam um resultado e quando se deseja testar teoria ou explicação.

Os estudos descritivos procuram especificar as características e os perfis dos grupos e processos que se submetam a uma análise própria e os estudos exploratórios focam em temas ou problema de pesquisa pouco estudados sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que não foram abordados antes. A importância desse tipo de natureza de estudo encontra-se em mostrar com precisão os ângulos e dimensões de um fenômeno de forma profunda ou menos profunda (HERNÁNDEZ-SAMPIERI et al., 2013).

Ainda em termos de classificação, a pesquisa se enquadra também como estudo descritivo transversal, tendo em vista o corte temporal considerado para formação da amostra a fim de descrever a realidade da população (CRESWELL, 2007). Esse tipo de estudo utiliza como instrumento de coleta de dados os *surveys* que obtêm medidas e respostas estruturadas apenas uma vez durante todo o processo da investigação. (HAIR JR. et al., 2005).

Pesquisas com alcance correlacional segundo Hernandez-Sampieri e outros (2013, p. 103) seguem o propósito deste estudo de “conhecer a relação ou o grau de

associação existente entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em um contexto específico”. Para avaliar a existência de associação foram realizadas medições das variáveis separadamente para depois quantificar e analisar o vínculo. As mensurações das variáveis vieram dos mesmos participantes.

Realizou-se uma *survey* analítica com a intenção de determinar possíveis relações entre diferentes variáveis através de uma amostra de sujeitos de uma população específica. Quando a amostra é significativa é possível generalizar os resultados. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.2 Objeto de Estudo

A UFPI é uma Instituição de Ensino Superior (IES) de natureza federal e estrutura multicampi presente em cinco cidades do estado do Piauí, composta de um quadro funcional de 2.964 servidores efetivos (Quadro 5), com a missão de elaborar, sistematizar e socializar os diversos tipos de conhecimento, formando recursos que contribuirão para o crescimento e desenvolvimento geral de toda a região (BRASIL, 2015).

Quadro 5 - Quantidade de servidores por lotação e categoria funcional

| Campus | Cargo | | TOTAL |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | Docente | TAE | |
| Campus Amilcar Ferreira Sobral (CAF) | 86 | 48 | 134 |
| Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE) | 104 | 47 | 151 |
| Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB) | 159 | 62 | 221 |
| Campus Ministro Reis Veloso (CMRV) | 232 | 83 | 315 |
| Campus Ministro Petrônio Portela (CMPP) | 1.200 | 943 | 2.143 |
| TOTAL DE SERVIDORES | 1.781 | 1.183 | 2.964 |

Fonte: Sistema Integrado de Recursos Humanos (2018).

Organiza-se administrativamente, através de estruturas distribuídas pelas cidades de Teresina, Campus sede, Paranaíba, Floriano, Picos e Bom Jesus (*Campi* fora da sede), observando parâmetros e princípios estatutários, dentre eles a utilização de forma racional de recursos humanos e materiais (BRASIL, 2015). Portanto, faz parte dos deveres institucionais primar pelo bom desenvolvimento dos

servidores disponibilizando ambiente e meios necessários para que cumpram adequada e satisfatoriamente suas funções.

A UFPI dispõe de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, exercida em conformidade com as legislações em vigor, com seus Estatuto e Regimento Geral. Sua fonte de recursos é composta por financiamentos vindos do governo federal, agências de fomento ao ensino, pesquisa e extensão, cooperações com a iniciativa privada, intercâmbio cultural e científico com instituições nacionais e internacionais, e recursos próprios (BRASIL, 2015).

O processo administrativo da UFPI é executado através de deliberações e execuções centralizadas e descentralizadas nas unidades de ensino, baseadas em regimentos e documentos oficiais e articuladas entre os órgãos e coordenações para melhor execução e maior integração (BRASIL, 2015). A administração central é constituída pela Reitoria, Vice-Reitoria e por sete Pró-Reitorias responsáveis por assuntos e demandas envolvendo o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão, administração, planejamento, orçamento e assuntos estudantis e comunitários. Para auxiliar em outras atividades, não incluídas no escopo das Pró-Reitorias, existem os órgãos suplementares que são apoios indispensáveis para o bom desenvolvimento da instituição, dentre os quais está a Superintendência de Recursos Humanos (SRH), implantada na UFPI em 2013, por meio da resolução nº 44/13, do Conselho de Administração (CAD), para substituir a antiga Diretoria de Recursos Humanos (BRASIL, 2015).

A SRH responde diretamente pela área de pessoal da instituição e é responsável por coordenar e integrar os planos e atividades ligadas às políticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas coordenadorias e demais unidades administrativas sob sua supervisão. Fazem parte da SRH a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP), Coordenação de Atenção ao Servidor (CAS) e Coordenação de Pagamento (CP), além de outras divisões e seções (BRASIL, 2015).

Das coordenações que compõem a SRH, as que estão mais ligadas à socialização organizacional do novo servidor são a CAP, a CDP e a CAS, quando consideradas as atividades desenvolvidas por cada uma delas. A CAP é responsável por formular diretrizes, planejar, organizar, coordenar e desenvolver atividades relacionadas com a provisão, manutenção e controle dos recursos humanos, auxiliada por sistemas da administração federal e sistemas internos da

própria universidade. A CDP colabora com a gestão relativa ao planejamento, acompanhamento, capacitação e avaliação dos servidores da UFPI, além de recepcionar, integrar e socializar o novo servidor. A CAS envolve assuntos ligados aos direitos e deveres dos servidores, saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho, os quais são relevantes para integração mais satisfatória ao papel funcional (BRASIL, 2015).

A UFPI como caso selecionado justifica-se pela importância e destaque na sua área de atuação por todo estado piauiense e demais regiões próximas. Tem desenvolvido atividades de ensino, pesquisa e extensão com atuação dos Campi em cidades importantes do Piauí acrescidos dos polos presenciais do Ensino à Distância (EAD), levando o ensino superior a cidades e povoados até então não contemplados (UFPI, 2015). Segundo dados do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), atualmente a UFPI possui 108 cursos regulares presenciais, 63 cursos ligados ao Plano de Formação de Professores (PARFOR) e 18 cursos à distância.

Ela integra o sistema federal de ensino superior brasileiro sendo a maior universidade pública e a única de natureza federal do Estado do Piauí, com destaque na amplitude de atuação e crescimento dos índices de produção intelectual, colocando-a como referência no cenário regional (BRASIL, 2015).

A UFPI, assim como outras universidades de todo país, aderiu ao projeto de reestruturação e expansão de universidades (REUNI). Esse programa foi instituído com o fim de criar os meios para ampliar o acesso e permanência na educação superior, em nível de graduação, servindo-se da estrutura e recursos humanos já existentes nas universidades federais. O objetivo do REUNI seria alcançado através de melhoria da qualidade do ensino, aumento da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais, redução da evasão, ampliação da mobilidade estudantil entre outras medidas (BRASIL, 2007).

Além da utilização dos recursos já existente nas instituições, o REUNI propôs ampliar as estruturas físicas e recursos humanos com base em projetos de reestruturação de cada universidade. Foram destinados recursos para construção e readequação de infraestrutura, compra de equipamentos, bens e serviços e custeio de pessoal (BRASIL, 2007).

Através do REUNI, a UFPI reestruturou dois Campi do interior (Parnaíba e Picos) e implantou dois novos Campi, nas cidades de Bom Jesus e Floriano, abrindo

novos cursos bem como aumentando as ofertas dos já existentes, tanto na modalidade presencial quanto à distância. Junto com o crescimento do corpo discente veio a necessidade de contratações de servidores para atendimento dessas novas demandas. A evolução do corpo funcional correspondeu a um crescimento de 35% nos últimos cinco anos de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Evolução do quadro funcional

| Categoria/ ano | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Docente | 1.324 | 1.409 | 1.546 | 1.665 | 1.732 | 1.781 |
| Técnico-administrativo | 865 | 871 | 1.031 | 1.122 | 1.167 | 1.183 |
| TOTAIS | 2.189 | 2.280 | 2.577 | 2.787 | 2.899 | 2.964 |

Fonte: Sistema Integrado de Recursos Humanos (2018)

Essas novas entradas lançaram para instituição um grande desafio de socializar os servidores em seus papéis e grupos organizacionais, possibilitando melhor integração e desempenho funcional, além de reforçar o valor e importância do processo de ajustamento para instituição e para todos aqueles que de forma direta ou indireta são servidos por ela.

A estrutura multicampi faz com que a UFPI esteja presente em quatro cidades do interior piauiense, além do Campus sede localizado em Teresina-PI, com características administrativas e acadêmicas particulares para atender propósitos específicos em seus locais de atuação. Seguem informações gerais de cada um dos *Campi* (BRASIL, 2015):

a) Campus Amilcar Ferreira Sobral (CAFS): localizado na cidade de Floriano-PI, nasce em 2009 a partir da adesão da UFPI ao REUNI, com o intuito de consolidar a reestruturação e ampliação do ensino superior público e gratuito e atender a necessidade de desenvolvimento da região Médio Parnaíba do Estado do Piauí. Suas atividades acadêmicas iniciaram com a abertura de quatro cursos de graduação (Administração de empresas, Enfermagem, Ciências Biológicas e Pedagogia), e posteriormente foi acrescido o curso de Educação no Campo/Ciências da Natureza. Enquanto a estrutura era preparada e equipamentos adquiridos funcionou temporariamente no prédio do Colégio Técnico de Floriano da UFPI. Atualmente, o Campus possui mais de 11.480 m² organizado em áreas administrativas, salas de aula, laboratórios, auditório, Coleção de História Natural, Residência Universitária, Restaurante Universitário e Biblioteca. O quadro funcional é composto por 77 docentes (14 doutores, 57 mestres e 06 especialistas) e 23

servidores técnico-administrativos. A abertura deste Campus contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento da cidade de Floriano e demais municípios influenciados por ela.

b) **Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE)**: situado na cidade de Bom Jesus, foi criado através do Programa de Expansão das Universidades Federais e inaugurado em 14 de novembro de 2006. Sua implantação atende ao objetivo de suprir as necessidades de uma região com um dos maiores potenciais do estado piauiense, com a criação de cursos considerando as vocações regionais. Está em pleno funcionamento sete cursos de graduação, sendo seis na modalidade presencial: Engenharia Agrônômica, Engenharia Florestal, Licenciatura Plena em Ciências Biológicas, Medicina Veterinária, Zootecnia e Licenciatura em Educação do Campo e um curso convênio PARFOR (Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica) de História. Além disso, existem ainda no *Campus* três programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em nível de Mestrado: Programa de Mestrado em Solos e Nutrição de Plantas, Programa de Mestrado em Fitotecnia e Programa de Mestrado em Zootecnia.

c) **Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB)**: localizado na cidade de Picos-PI, foi criado no ano de 1982 com 5 (cinco) cursos de Licenciatura Curta duração (de dois anos) e em 1984 foi autorizada a criação dos cursos de Licenciatura Plena em Letras e Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Magistério. Em 1987 o Campus é fechado pelo Conselho Universitário da UFPI devido à falta de documentação comprobatória de criação, baixa aprovação nos vestibulares e inexistência de espaço adequado para funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas. A reabertura ocorreu em 1991 com os cursos de Licenciatura em Letras e Pedagogia com habilitação em Magistério, mas sua oficialização só ocorreu em 2006. Neste mesmo ano, através do REUNI, foram implantados mais 7 (sete) novos cursos (Administração, Ciências Biológicas, Enfermagem, História, Matemática, Nutrição, Sistemas de Informação), em 2013 foi criado o curso de Ciências da Natureza e mais recentemente implantou o curso de Medicina. O Campus possui um corpo funcional composto por: 124 docentes (20 doutores, 88 mestres, e 16 especialistas), 45 técnico-administrativos e 98 técnicos terceirizados. O CSHNB tem causado grande impacto positivo na cidade de Picos e macrorregião pelo seu papel de proporcionar a todos aqueles envolvidos com a academia uma formação cidadã, além de produzir e disseminar conhecimentos em

diferentes áreas das ciências, das culturas e das tecnologias, afinal o Campus é patrimônio público da comunidade piauiense, não podendo desviar-se de sua responsabilidade social.

d) Campus de Ministro Reis Veloso (CMRV): está situado na cidade de Parnaíba, extremo norte do Estado, distando 334 km de Teresina. Teve origem através da Faculdade de Administração do Piauí, estrutura que juntamente com outras existentes agregaram-se formando a UFPI. A construção da infraestrutura própria do CMRV foi iniciada em 1971 e concluída em 1978, ofertando os cursos de Administração de Empresas, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e a partir de 1984 o curso de Licenciatura em Pedagogia-Magistério. O Campus participou do projeto de expansão criando oferta para os cursos de Biomedicina, Turismo, Fisioterapia, Engenharia de Pesca, Psicologia, Biologia e Matemática. A infraestrutura existente aos poucos foi sendo ampliada para atender adequadamente essas novas demandas. Seu quadro funcional é composto por 232 docentes e 83 servidores técnico-administrativos. O Campus tem primado pelo desenvolvimento local, distribuindo os benefícios de suas conquistas acadêmicas com a população parnaibana e também tem buscado parcerias com o intuito de unir esforços e dividir responsabilidades diante de demandas comuns. O Campus recentemente foi transformado em Universidade Federal Delta do Parnaíba (UFDPAR) através da lei 13.651/2018 e passa por um processo de adequação nas suas estruturas acadêmicas e administrativas.

e) Campus Ministro Petrônio Portela (CMPP): localizado na cidade de Teresina, é a sede da UFPI, onde encontram-se centralizados os principais órgãos de planejamento e deliberações da instituição. Sua história remonta à própria história de criação da UFPI em 1945 com o credenciamento como Faculdade isolada, em 1968 como Universidade e em 2012 recredenciada pelo Ministério da Educação pelo prazo de 10 anos. No Campus existem 06 (seis) unidades de ensino denominadas de centros de ensino, que são os Centros de Ciências: da Educação (CCE), da Natureza (CCN), Humanas e Letras (CCHL), Agrárias (CCA), Saúde (CCS) e Tecnologia (CT) além do Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), responsável pelos cursos de graduação na modalidade à distância. São ofertados ao todo 70 cursos, sendo 52 presenciais, distribuídos entre os centros de ensino, e 18 cursos à distância. O quadro funcional do Campus sede é composto por 1.200 docentes e 1.183 técnico-administrativos.

A UFPI tem se preocupado, ao longo de sua existência, com o mérito e qualidade acadêmicos em todos os níveis de sua atuação. Seus agentes têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento do estado do Piauí através de participações ativas em comitês de assessoramento de órgãos de fomento à pesquisa, em comitês editoriais de periódicos científicos e em diversas comissões de normas técnicas, além de outros comitês de grande relevância nas decisões políticas estaduais e municipais (BRASIL, 2015).

3.3 População e amostra

O universo populacional do estudo refere-se aos novos servidores (técnico-administrativos e docentes) da UFPI em estágio probatório que entraram em exercício entre abril de 2015 e fevereiro de 2018 e continuam trabalhando, totalizando 453 servidores conforme dados do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGRH), discriminados no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 - População da pesquisa

| CATEGORIA/LOTAÇÃO | CAF | CPCE | CSHNB | CMRV | CMPP | TOTAL |
|--------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| DOCENTE | 24 | 33 | 50 | 51 | 146 | 304 |
| TÉCNICO-ADMINISTRATIVO | 5 | 10 | 15 | 10 | 109 | 149 |
| TOTAIS | 29 | 43 | 65 | 61 | 255 | 453 |

Fonte: SIGRH (2018)

A escolha do corte temporal da pesquisa deve-se ao fato do estágio probatório constituir um período valoroso para o servidor que ingressa no serviço público estabelecido como uma etapa obrigatória para estabilidade no cargo garantida constitucionalmente (TAMAZZONI, 2016).

Segundo Modesto (2007, p. 1), o estágio probatório, ou fase de confirmação, é o “período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público”. Refere-se a um período de experiência, monitorado pela administração, objetivando avaliar se verdadeiramente o agente público se ajustou às condições do cargo e órgão nessa primeira fase de relação iniciada com o serviço público.

Neste espaço de tempo, considerado três anos, deve o gestor público se empenhar em oferecer os meios necessários para que o novo agente público se

adeque às exigências do cargo e assim cumpra com seu papel funcional (MODESTO, 2007).

O servidor em estágio probatório terá seu desempenho no cargo avaliado com base na assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade e será exonerado caso não seja aprovado. Mesmo que ainda não estável, o servidor poderá exercer cargos em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento onde estiver lotado bem como usufruir de direitos conforme legislações vigentes (BRASIL, 1990).

Modesto (2007, p. 3) explica que o servidor em estágio probatório não é um agente incerto, transitório ou temporário, mas alguém que dispõe de um conjunto de atribuições e deveres públicos em que “a precariedade de sua condição diz respeito apenas a sua plena integração no cargo isolado ou de carreira (efetivação), pois esta integração depende de sua confirmação ao final do estágio probatório”.

Nessa fase o novo servidor estará exposto à realidade organizacional do órgão público e terá o desafio de conhecer a instituição, compreender e desempenhar satisfatoriamente as funções do cargo e integrar-se com as demais pessoas que terá relação direta e indireta na execução de suas atividades.

Em termos de servidores de universidades a Lei 8.112/1990 e a Lei 12.712/2012 são as principais legislações que regulamentam o instituto do estágio probatório. Esses normativos dão bases de como funciona tal processo e orientações gerais de como deve ser planejado e operacionalizado.

A contratação de novos servidores para atuarem junto à UFPI é regido através da lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Nela estão os regulamentos relativos à entrada de servidor público federal em cargo público bem como as principais regras para o exercício da função (BRASIL, 1990).

De forma geral as categorias docentes e técnico-administrativos são regidas pela lei 8.112/1990, mas, devido às características e particularidades dos cargos e das funções, possuem leis próprias que regulam a carreira, lei 11.091/2005 normatiza a carreira técnico-administrativa e a lei 12.772/2012 regulamenta a carreira docente. Essas legislações descrevem a natureza dos cargos e atividades, enquadramento funcional, plano e estrutura da trajetória profissional.

Esses aspectos que tornam peculiar a categoria funcional de técnico-administrativo e docente quanto à natureza do cargo, qualificação exigida,

atribuições e papéis diversificados justificam o interesse pela análise da diferença de socialização experimentada por elas.

Para o cálculo da amostra, tendo em vista que a população considerada é finita e que a estimativa foi feita com base na média populacional (POCOCK, 1989), aplicou-se a fórmula a seguir:

$$n = \left(\frac{t \cdot \sigma}{E} \right)^2$$

Onde: n = é o tamanho da amostra; t = é o valor da distribuição de Student (t5% = 1,96); σ = desvio-padrão populacional da variável estudada (usada por aproximação de seu valor máximo: $\sigma = \text{amplitude} / 4$); e = é o erro máximo de estimativa (e = 5%). Sendo assim, a amostra será composta por 193 participantes.

Foi utilizado o método de amostragem estratificada, uma vez que existem características dos membros individuais da população que podem ser usadas antes da coleta de dados para uniformizar a amostra, dividindo a população em subgrupos (lotação e cargo). Assim, possibilitou estruturar a amostragem de forma a reduzir a variação normal desse processo, produzindo uma amostra que é o mais provável de se parecer com a população total (FOWLER JÚNIOR, 2011). Portanto, a amostra é formada da seguinte maneira (Quadro 8):

Quadro 8 - Amostra estratificada da pesquisa

| CATEGORIA/LOTAÇÃO | CAF | CPCE | CSHNB | CMRV | CMPP | TOTAL |
|--------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| DOCENTE | 08 | 12 | 27 | 17 | 48 | 112 |
| TÉCNICO-ADMINISTRATIVO | 05 | 06 | 15 | 08 | 47 | 81 |
| TOTAIS | 13 | 18 | 42 | 25 | 95 | 193 |

Fonte: Dados da própria pesquisa

A amostra também é classificada como probabilística, essencial nesse tipo de pesquisa transversal, descritiva e correlacional. Foram realizadas estimativas de variáveis na população, medidas e analisadas com testes estatísticos em que todos os elementos da população tiveram a mesma possibilidade de ser escolhido durante a etapa de coleta de dados, dessa forma a amostra tem valor bastante aproximado da população (HERNÁNDEZ-SAMPIERI et al., 2013; CRESWELL, 2007).

3.4 Procedimentos de coleta de dados e instrumentos de pesquisa

A pesquisa utilizou questionário como principal instrumento de coleta de dados para três funções distintas: caracterização da amostra (sexo, estado civil, idade, religião, educação formal, categoria funcional, tempo de exercício na instituição e lotação), mensuração do grau de socialização organizacional e suas dimensões e identificação das táticas de socialização organizacional desenvolvidas pela UFPI e assim cumprir com os objetivos da pesquisa conforme detalhado no Quadro 9.

Segundo Hernández-Sampieri e outros (2013) o questionário talvez seja o instrumento mais utilizado para a coleta de dados. A utilização de tal instrumento deve estar intimamente ligado com a questão, objetivos e hipóteses da pesquisa (Quadro 9). É importante levar em consideração sua confiabilidade, que se refere ao grau em que sua aplicação repetida em uma mesma pessoa ou objeto produz resultados iguais. Outro requisito que o questionário deve satisfazer é a validade, nível em que um instrumento realmente mensura a variável que pretende medir. Neste quesito é possível ter diferentes evidências como de conteúdo, de critério e do constructo.

Os questionários foram autoadministrados, encaminhados eletronicamente para o e-mail dos participantes através do site *Googleform*, plataforma que possui funções e características adequadas para atender a necessidade da pesquisa no que se refere a coleta, arquivamento e exportação dos dados.

Segundo Walter (2013), os surveys online têm sido utilizados com frequência pelos pesquisadores devido a suas vantagens em menores custos, rapidez e capacidade de atingir populações específicas. Destaca-se também que as pessoas possuem uma maior liberdade e conveniência para responder o questionário em termos de tempo e local de preferência.

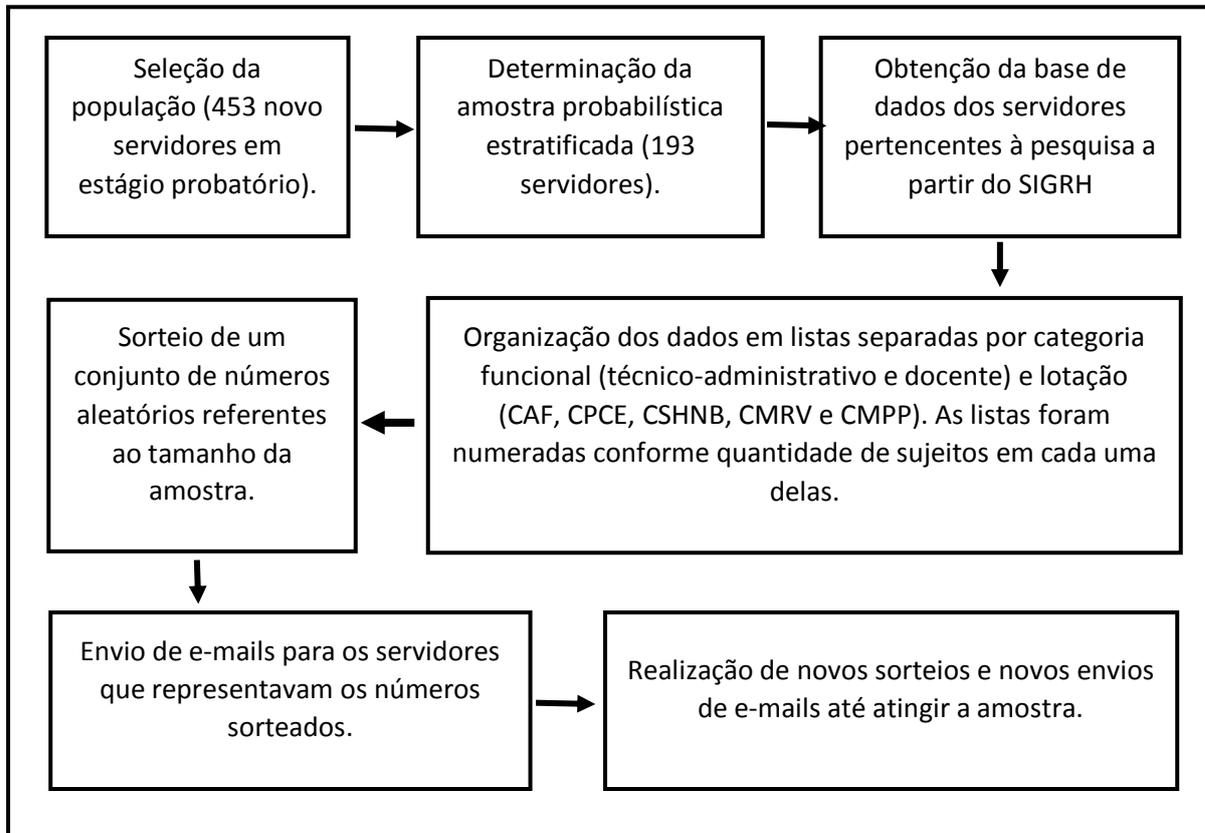
Quadro 9 – Questão, objetivos, hipóteses e escalas da pesquisa

| Questão de pesquisa | | |
|--|---|---|
| Qual a influência dos fatores tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização organizacional experimentada pelos novos servidores da Universidade Federal do Piauí (UFPI)? | | |
| Objetivos | Hipóteses | Escalas |
| a) caracterizar o perfil dos novos servidores da UFPI; | 1. A variável tempo de serviço exerce influência positiva sobre o resultado da socialização organizacional; | Questionário sociodemográfico. (utilizando frequência absoluta e relativas dos resultados) |
| b) mensurar o nível de socialização organizacional experimentado pelos novos servidores da UFPI; | 2. A variável categoria funcional exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI; | ISO (resultados obtidos através de médias e medianas de dispersão) BORGES et al. (2010). |
| c) conhecer as táticas de socialização utilizadas pela UFPI no ajustamento de seus servidores; | 2.1 Os servidores técnico-administrativos demonstrarão maior nível de socialização em comparação com os servidores docentes; 3. A variável lotação exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI; | Questionário sobre táticas de socialização organizacional. (resultados obtidos através de médias e medianas de dispersão) JONES (1986); CABLE; PARSON (2003) |
| d) relacionar as variáveis tempo de serviço, categoria funcional, lotação e táticas de socialização com o nível de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI. | 3.1 Os servidores lotados no Campus de Teresina (Campus sede) terão melhores níveis de socialização quando comparados com servidores dos Campi do interior; 4. As táticas de socialização organizacional utilizadas pela UFPI influenciam positivamente no resultado do ajustamento funcional. | Correlações utilizando os valores dos escores dos fatores através dos testes ANOVA <i>one way</i> , T-student e correlações de <i>Pearson</i> . |
| e) sugerir melhorias no processo de socialização organizacional da UFPI | | Práticas de socialização organizacional (BARGUES, 2012; BAUER, 2011; CARVALHO, 2009) |

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Após seleção da população e determinação da amostra, os dados obtidos através do SIGRH foram organizados em tabelas, distribuídos entre categoria funcional (técnico-administrativo e docente) e lotação (CAF, CPCE, CSHNB, CMRV e CMPP) e enumerados conforme a quantidade de sujeito em cada uma delas, seguindo a sequência de etapas demonstrada na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da coleta de dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para garantir a aleatoriedade, assegurar que cada elemento tivesse a mesma possibilidade de ser escolhido, foram realizados sorteios considerando o quantitativo da amostra. Os números sorteados eram relacionados com as listas numeradas de servidores para envio dos questionários da pesquisa. Tal processo foi repetido, após um espaço de tempo estipulado para respostas, até atingir o número da amostra considerada para pesquisa.

A coleta de dados iniciou em 23/04/2018 com o envio dos questionários para o primeiro conjunto de servidores selecionados. Estipulou-se um prazo de 10 (dez) dias para resposta da pesquisa e no quinto dia os questionários foram reenviados. Findo o prazo e ainda não obtendo o número de respostas equivalentes à amostra

necessária foram realizados novos envios de e-mails para demais sujeitos da pesquisa finalizando a obtenção dos dados em 07/06/2018.

A escala proposta por Chao e outros (1994) foi o instrumento empregado para mensurar o nível de ajustamento dos servidores e é bastante utilizada nas pesquisas mesmo que não de forma plena, por ser capaz de medir dimensões específicas da socialização organizacional (CARVALHO et al., 2012). Segundo Chao e outros (1994), o questionário estruturado é considerado adequado pela competência de retornar dados quantificáveis sobre um considerável número de participantes e é muito utilizado dentro da área de socialização organizacional quando os pesquisadores buscam medir certos níveis, táticas e conteúdos da aprendizagem.

O Inventário de Socialização Organizacional (ISO) é um questionário que envolve diferentes fatores, oferecendo vários indicadores que servem de bases para avaliações de processos de socialização organizacional, diagnóstico de prioridades funcionais e em termos de pesquisas tem utilidade na exploração de relações e impactos percebidos pelos sujeitos ligados ao processo de ajustamento, a outros fenômenos possibilitando proposições e testes empíricos de modelos explicativos (BORGES et al., 2010).

Esse inventário inicialmente foi traduzido para o português em 2001 pelos pesquisadores Borges, Ros e Tamayo, tornando-se uma primeira adaptação. Os referidos pesquisadores fizeram uma tradução regressiva com ajustes em alguns tópicos através da aplicação em grupo composto por operários da construção civil e empregados de supermercados. Três fatores resultaram ao término da pesquisa: qualificação\inclusão, competência e objetivos e tradições organizacionais. A diminuição dos fatores em relação ao inventário americano deveu-se ao agrupamento de itens ligados, em um primeiro momento, a mais de um fator e posteriormente vinculados a um único fator. (BORGES et al., 2010).

Devido a essas diferenças os autores viram a necessidade da confecção de um inventário com uma linguagem própria dos trabalhadores ligada à cultura do dia-a-dia organizacional e revalidaram o ISO com 45 itens subdivididos em sete fatores, relacionados no Quadro 10, onde os participantes da pesquisa responderam cada questão com base em uma escala de Likert de 5 pontos, com variações graduais entre forte discordância e forte concordância.

Quadro 10 - Fatores do ISO

| FATORES | NOÇÕES OU IDEIAS REUNIDAS |
|---|---|
| 1 – Acesso a Informações (Políticas) | Acessar informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder. |
| 2 – Competência e Proatividade | Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações. |
| 3 – Integração com as Pessoas | Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão. |
| 4 – Não Integração com a Organização | Ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional. |
| 5 – Qualificação Profissional | Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e tarefas. |
| 6 – Objetivos e Valores Organizacionais | Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional. |
| 7 – Linguagem e Tradição | Dominar a linguagem profissional e organizacional. Conhecer tradições e história dos colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes. |

Fonte: BORGES et al. (2010, p. 25)

Tais dimensões representam de forma distribuída o conjunto geral de áreas que envolvem a socialização organizacional como o cargo e suas tarefas (representados pelo acesso a informações, política, competência, proatividade e qualificação profissional), com o grupo e as relações interpessoais (integração às pessoas) e com a organização (objetivos, valores organizacionais, linguagem e tradição).

Segundo Andrade (2011), o ISO possui validade e consistência satisfatórias, com caráter multinível dos fenômenos tanto interno aos conteúdos dos fatores quanto nas análises da utilização desse instrumento para averiguar o nível de socialização organizacional.

Ele é mais indicado para o setor público no levantamento de dados e aperfeiçoamento da gestão. Em pesquisa posterior Andrade (2015), apesar de ter encontrado algumas dificuldades no questionário, sugere novas pesquisas utilizando o ISO com 45 itens, outra utilizando o questionário original com 54 itens e um último estudo acrescentando uma variável endógena (Você se vê aposentado nesta instituição?).

Para identificação das táticas de socialização foi utilizada a escala de Jones (1986), reduzida por Cable e Parson (2001) para 12 itens, subdividida nos fatores

contexto, conteúdo e aspectos sociais, onde é possível classificar as táticas segundo a tipologia bipolar de Van Maanen e Schein (1979) e a tipologia tripartite de Jones (1986). Essa escala é a mais utilizada na literatura sobre táticas de socialização (PERROT; BAUER; ROUSSEL, 2012). O questionário emprega escala Likert de 7 pontos com variações de forte discordância a forte concordância.

Os autores Cable e Pearson (2001) realizaram uma análise fatorial dos componentes principais que revelou uma solução de três fatores que representam 59% de variância e que claramente apoiou a conceitualização de três fatores de Jones (1986).

A escala foi adaptada para o português através do procedimento de tradução posterior comentado por Brislin (1970) e utilizado por Perrot, Bauer e Roussel (2012) na tradução para o francês. A escala foi traduzida para o português e depois retraduzida para o inglês onde não houve variações significativas entre a versão original e retraduzida observando algumas diferenças de termos em virtude de utilização de sinônimos.

Logo em seguida, foi realizado um pré-teste com servidores 15 servidores da UFPI, não pertencentes à população do estudo, para averiguar a clareza dos 12 itens do questionário. Os participantes, de forma geral, avaliaram positivamente a maioria dos itens da escala, fazendo pequenas sugestões de alterações em palavras e suas posições dentro das frases para tornarem mais compreensíveis. Como exemplo de algumas alterações o termo “novato” foi substituído por “novos servidores” e nos itens 6, 8 e 12 tiveram a ordem das sentenças alteradas, como exemplo na questão 6 a ordem da frase foi modificada trazendo os termos “nesta organização” para o início da sentença.

3.5 Procedimento de análise de dados

Os dados coletados e codificados com os questionários foram tratados através de análise estatística descritiva e inferencial com auxílio dos programas *Excel 16.0* e *Statistical Package for Social Science 20.0* (SPSS) para Windows, *softwares* bastante difundidos entre pesquisas do tipo que está sendo realizada (HERNÁNDEZ-SAMPIERI et al., 2013). Na análise descritiva, utilizou-se o cálculo de frequências absolutas e relativas, além das medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão).

Algumas respostas dos instrumentos utilizados na coleta de dados são escritas com sentido negativo, sendo assim, conforme Andrade, Ramos e Oliveira (2015) sugerem, antes do início da análise de dados foi necessário realizar a inversão das mesmas, a saber: no ISO, inversão das questões 1, 2, 3, 4, 6, 7, 19, 20, 21 e 23, já no questionário sobre táticas de socialização, inversão da questão 11.

O Inventário de Socialização Organizacional e o Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional foram submetidos à análise fatorial, para exploração das variáveis. A análise fatorial tem como fim identificar as “dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos” (BEZERRA, 2014, p. 74), ou seja, através de correlações observadas entre os itens dos questionário é possível agrupá-los em uma quantidade menor de fatores.

Na análise inferencial, foram considerados dois critérios relacionados à adequação do conjunto de dados à análise fatorial: o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que apresenta valores normais entre 0 e 1, sendo aceitáveis os resultados a partir de 0,70, e 0,80 por indicarem alta adequação; e, o teste de esfericidade de Bartlett, que indica a presença de correlações significativas entre as variáveis (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Em seguida, o Alpha de *Cronbach* para determinar a confiabilidade do ISO e da escala de Jones (1986), reduzida por Cable e Parson (2001), para táticas de socialização, sendo aceitável valores acima de 0,8 em tal coeficiente (FIELD, 2009).

Além disso, foram aplicados os testes T de *Student*, ANOVA *One-Way* e Correlação Linear de *Pearson* para avaliar a relação do ISO com as variáveis socioeconômicas, funcionais e relacionadas às táticas de socialização. Segundo Hernández-Sampieri e outros (2013) esses são os testes estatísticos paramétricos mais utilizados.

Eles permitem avaliar as afirmações sobre as médias populacionais visando, fundamentalmente, verificar a existência de diferenças significativas entre as médias e se os fatores exercem influência sobre alguma variável dependente. O ANOVA *One-Way* avalia a significância estatística entre três ou mais amostras independentes e o teste T avalia a significância estatística entre duas médias amostrais para uma única variável dependente (HAIR JR. et al., 2005).

Na pesquisa foi utilizado o ANOVA *One-Way* quando se avaliou a influência da variável independente tempo de serviço com a variável dependente socialização organizacional uma vez que existiam três diferentes grupos de repostas para o

tempo de serviço na instituição (menos de 1 ano, de 1 ano até 2 anos e de mais de 2 anos até 3 anos).

O mesmo teste também foi utilizado para avaliar a influência da variável independente lotação com a variável dependente socialização organizacional com cinco saídas diferentes de respostas sobre a lotação (1-Campus de Teresina, 2-Campus de Parnaíba, 3-Campus de Picos, 4-Campus de Floriano e 5-Campus de Bom Jesus).

O teste T avaliou a influência da variável independente categoria funcional com a variável dependente socialização organizacional em virtude de apenas duas diferentes possibilidades de respostas para variável independente (1-técnico-administrativo e 2-docente).

Segundo Hernández-Sampieri e outros (2013) a Correlação de *Pearson*, representado pela letra *r*, é um teste estatístico para analisar a relação linear entre duas variáveis. Uma relação é considerada linear quando o aumento de uma variável acarreta o aumento ou diminuição da outra variável proporcionalmente.

O cálculo do teste é feito a partir das pontuações obtidas em uma amostra com duas variáveis. Relacionam-se as pontuações coletadas de uma variável com as pontuações obtidas na outra, com os mesmos participantes ou casos (HERNÁNDEZ-SAMPIERI et al., 2013).

A Correlação de *Pearson* foi utilizada na pesquisa para verificar se a variável, táticas de socialização, exerce influência positiva sobre a variável, socialização organizacional, em que resultados positivos das táticas resultam níveis positivos de socialização proporcionalmente.

Como valor de referência para a significância estatística, foi utilizado $p < 0,05$ e os resultados obtidos foram expostos em forma de tabelas e gráficos, sendo posteriormente feita a discussão com base na literatura pertinente.

3.6 Aspectos éticos da pesquisa

O estudo em questão buscou seguir padrões éticos com o propósito de assegurar que ninguém fosse prejudicado ou sofresse consequências adversas provindas das atividades da pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2003) tal fim é conquistado quando é planejada a proteção dos direitos de todos aqueles que irão participar independente da forma como os dados serão coletados, assim as pessoas

deverão ser protegidas de danos físicos, desconforto, dor, embaraço ou perda de privacidade e também deverão ser informadas sobre benefícios, direitos e liberdade de consentir ou não com o estudo.

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Piauí conforme exigência das legislações referentes a estudos com seres humanos e aprovada sob o parecer nº 2.603.123 (Anexo C).

Os participantes receberam por e-mail link com os questionários (caracterização da amostra, Inventário de Socialização Organizacional e Formulário sobre Táticas de Socialização Organizacional), bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde para seguir e responder os itens da *survey* foi necessário ler o termo e concordar com o TCLE que continha as principais informações da pesquisa.

A coleta de dados foi monitorada pelo próprio programa de envio dos questionários, *Googleform*, que forneceu relatórios do quantitativo dos respondentes e quantitativo de formulários incompletos e respondidos em duplicidade, descartados posteriormente para fase de análise de dados.

As informações coletadas são de uso exclusivo da pesquisa e para os seus objetivos propostos, sendo de responsabilidade do pesquisador principal a guarda, proteção e posterior exclusão dos dados, sempre prezando pelos critérios de confidencialidade e privacidade.

Todas as pessoas tiveram plena liberdade de colaborar ou não com o estudo e quando decidiram pela participação tiveram o direito de a qualquer tempo desistirem retirando seu consentimento. O envolvimento foi voluntário e a sua recusa ou desistência não acarretou qualquer penalidade ou perda de benefícios.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão expostos os testes estatísticos e as análises realizadas para responder a questão proposta, verificar as hipóteses e atingir os objetivos da pesquisa. Inicialmente serão apresentados os dados sociodemográficos dos sujeitos da pesquisa, os níveis de socialização organizacional e as táticas utilizadas pela UFPI e em sequência a relação entre estes resultados e as variáveis tempo de serviço, categoria funcional e lotação e finalmente sugestões para melhorias do processo de socialização organizacional da UFPI.

4.1 Caracterização da amostra

A caracterização dos sujeitos da pesquisa segundo aspectos sociodemográficos, na Tabela 1, onde **n** é o número absoluto e % a frequência relativa, expõe, em síntese, que a amostra é composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino, solteiras, com idade entre 26 e 35 anos, cristãs de religião católica, com doutorado, exercendo o cargo de docente, entre 2 e 3 anos de efetivo exercício e lotadas em Teresina.

Com base no quantitativo geral de servidores docentes e técnico-administrativos relacionado no Quadro 7 (tópico procedimentos metodológicos – objeto de estudo) e comparado com o número da amostra de servidores elencado na tabela 1 é possível afirmar que se obteve um nível satisfatório de equivalência entre os dois grupos de servidores, 58% de docentes e 42% de técnico-administrativos. Dessa forma a amostra representa não apenas a população de servidores em estágio probatório como também o quadro geral de servidores da UFPI.

Cerca de 50% dos respondentes encontram-se no último ano do estágio probatório e estão lotados em Teresina, Campus sede da UFPI com atividades administrativas e acadêmicas centralizadas e com um maior número de cursos quando comparado aos demais *Campi*, explicando assim essa maior prevalência de servidores.

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos novos servidores da UFPI.

| | Variáveis | N | % |
|----------------------------|-----------------------------|----------|----------|
| Sexo | Masculino | 94 | 48,7 |
| | Feminino | 99 | 51,3 |
| Estado civil | Solteiro | 88 | 45,6 |
| | Casado | 84 | 43,5 |
| | Separado/Divorciado | 07 | 3,6 |
| | Viúvo | 01 | 0,5 |
| | Convivendo com outra pessoa | 13 | 6,8 |
| Idade | 18-25 anos | 11 | 5,7 |
| | 26-35 anos | 121 | 62,7 |
| | 36-45 anos | 47 | 24,4 |
| | 46-55 anos | 14 | 7,2 |
| Religião | Católica | 120 | 62,2 |
| | Evangélica | 16 | 8,3 |
| | Espírita | 12 | 6,2 |
| | Umbanda | 01 | 0,5 |
| | Nenhuma | 35 | 18,1 |
| | Outras | 09 | 4,6 |
| Educação Formal | Ensino Médio | 05 | 2,6 |
| | Ensino Superior | 18 | 9,3 |
| | Especialização | 48 | 24,9 |
| | Mestrado | 55 | 28,5 |
| | Doutorado | 67 | 34,7 |
| Categoria Funcional | Técnico-administrativo | 81 | 42,0 |
| | Docente | 112 | 58,0 |
| Tempo de exercício | < 1 ano | 43 | 22,3 |
| | 1-2 anos | 54 | 28,0 |
| | 2-3 anos | 96 | 49,7 |
| Lotação | Teresina | 95 | 49,2 |
| | Parnaíba | 25 | 13,0 |
| | Picos | 42 | 21,8 |
| | Bom Jesus | 18 | 9,3 |
| | Floriano | 13 | 6,7 |

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Resultados da Socialização Organizacional da UFPI

Os dados coletados passaram por uma verificação de adequabilidade para posteriormente realizar a análise fatorial. Foram utilizadas duas medidas estatísticas: o *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* que indica a proporção de variância dos dados atribuída a um fator comum, onde quanto mais próximo de 1 melhor o resultado, e o teste de esfericidade de Bartlett que mede a significância geral de todas as correlações (HAIR JR. et al., 2005). Esses testes são feitos antes de realizar a análise fatorial para saber se a composição de dados é adequada e se pode seguir com esse tipo de avaliação.

Os valores de cortes para essas duas medidas são: KMO é considerado aceitável resultado a partir de 0,70 (HAIR JR. et al., 2005) e para o teste de esfericidade de Bartlett valores de $p < 0,005$.

Os resultados indicados no Quadro 11 demonstram que a análise fatorial pode ser empregada sobre o ISO por apresentar valores satisfatórios nas duas medidas estatísticas aplicadas (KMO e teste de esfericidade de Bartlett).

Quadro 11 – Adequação do ISO à análise fatorial por meio do KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.

| | | |
|--|--------------------|----------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | | 0,875 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Approx. Chi-Square | 5019,788 |
| | df | 990 |
| | Sig. | 0,000 |

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 12 apresenta resultados para o Alfa de *Cronbach*, medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados os limites inferiores da aceitabilidade conforme explicam Hair Jr. e outros (2005). O ISO apresentou resultado de 0,942 considerado de alta confiabilidade demonstrando boa consistência interna das respostas.

Quadro 12 – Análise de confiabilidade do ISO por meio do Cronbach's Alpha.

| Cronbach's Alpha | <i>Cronbach's Alpha</i> baseado em itens padronizados | Número de itens |
|-------------------------|--|------------------------|
| 0,942 | 0,944 | 45 |

Fonte: dados da pesquisa.

Após resultados favoráveis com os testes de consistência e de confiabilidade dos dados, **considerando a técnica do critério de percentagem de variância**, foram extraídos 9 fatores (Tabela 2) que explicam 64,349% da variabilidade acumulada das 45 questões do ISO, valor satisfatório para área das ciências sociais segundo Hair Jr. e outros (2005).

Tabela 2 – Fatores extraídos do ISO com base na técnica de componentes principais.

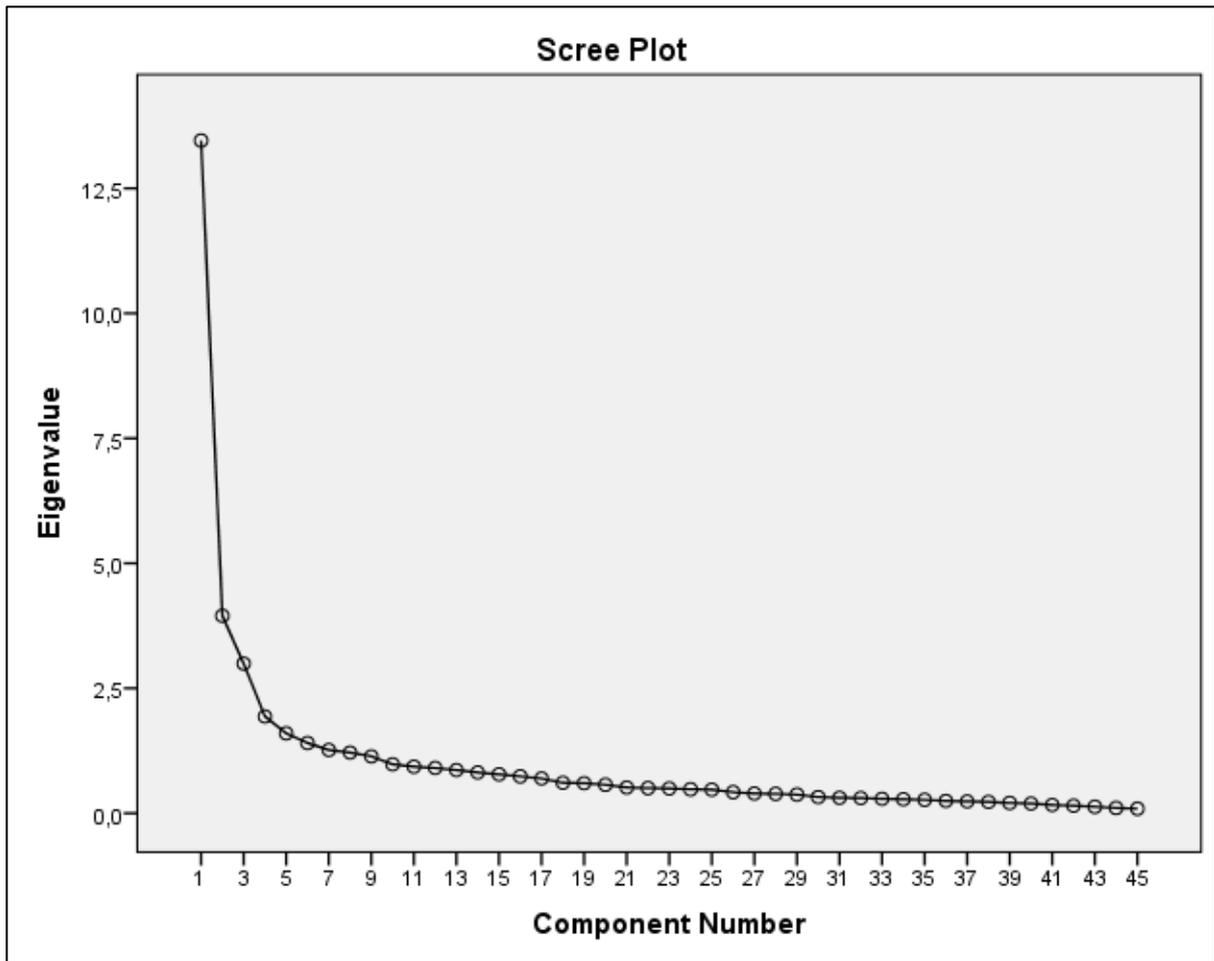
| Fator | Autovalores | Percentual da variância explicada | Percentual da variância explicada acumulada |
|--------------|--------------------|--|--|
| 1 | 6,115 | 13,590 | 13,590 |
| 2 | 5,266 | 11,702 | 25,292 |
| 3 | 5,182 | 11,516 | 36,808 |
| 4 | 2,905 | 6,455 | 43,262 |
| 5 | 2,270 | 5,043 | 48,306 |
| 6 | 2,156 | 4,791 | 53,096 |
| 7 | 2,064 | 4,587 | 57,683 |
| 8 | 1,684 | 3,742 | 61,425 |
| 9 | 1,316 | 2,924 | 64,349 |

Fonte: dados da pesquisa.

Outra técnica utilizada para determinação do número de fatores foi o teste *scree* representado por um gráfico “das raízes latentes 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” (HAIR JR. et al., 2005, p. 102).

O gráfico 1 apresenta o decréscimo desde o primeiro fator até o momento de se aproximar a uma reta horizontal, a partir do fator 10, indicando o ponto de corte do número máximo de domínios a serem extraídos e no presente estudo os 9 primeiros fatores se qualificam por apresentarem maior poder explicativo e melhor solução fatorial.

Gráfico 1 – Scree Plot dos fatores do ISO.



Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 13 mostra o enquadramento dos 45 itens aos 9 fatores hipotéticos do ISO considerando as cargas fatoriais com maiores correlações. As questões estão em ordem decrescente de correlação para cada fator. Foi utilizada a técnica de componentes principais com rotação ortogonal (Varimax). Segundo Hair Jr. e outros (2005) a rotação Varimax possibilita uma melhor interpretação das correlações existentes entre variáveis e fatores uma vez que as cargas fatoriais são redistribuídas intensificando as relações e tornando-as mais evidentes.

Por exemplo, o item 42 do questionário “Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva” apresentou maior correlação com o fator 1, competência e proatividade, quando comparado com os demais fatores. E dentre os dez itens que se enquadraram no fator 1 a questão 42 foi a que apresentou maior carga de correlação seguida pelos itens 43, 30, 17, 38, 44, 22, 15, 8 e 9.

Quadro13 – Estrutura fatorial ISO.

| Fatores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|-----------------------------------|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| Fatores Hipotéticos / Questões | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| 42 – Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva | 0,836 | | | | | | | | |
| 43 - Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada. | 0,790 | | | | | | | | |
| 30 - Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas. | 0,744 | | | | | | | | |
| 17 - Eu sou competente para inovar no meu trabalho. | 0,699 | | | | | | | | |
| 38 - Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo. | 0,691 | | | | | | | | |
| 44 - Eu me esforço para obter as informações de que preciso. | 0,658 | | | | | | | | |
| 22 - Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que organização valoriza. | 0,598 | | | | | | | | |
| 15 - Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego. | 0,560 | | | | | | | | |
| 8 - Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho. | 0,536 | | | | | | | | |
| 9 - Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização. | 0,437 | | | | | | | | |

Continua

Quadro 13 – Estrutura fatorial ISO.

| Fatores | Continuação | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Fatores Hipotéticos / Questões | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| 33 - Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho. | | 0,828 | | | | | | | |
| 28 - Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho. | | 0,747 | | | | | | | |
| 23 - Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização. | | 0,719 | | | | | | | |
| 7 - Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas. | | 0,701 | | | | | | | |
| 34 - Eu me sinto integrado à organização. | | 0,694 | | | | | | | |
| 11 - Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe. | | 0,685 | | | | | | | |
| 2 - Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo. | | 0,592 | | | | | | | |
| 13 - Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização. | | 0,526 | | | | | | | |
| 6 - Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização. | | 0,344 | | | | | | | |
| 40 - Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização. | | | 0,726 | | | | | | |

Continua

Quadro 13 – Estrutura Fatorial ISO.

| Fatores | Continuação | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Fatores Hipotéticos / Questões | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| 36 - Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização. | | | 0,669 | | | | | | |
| 39 - Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas. | | | 0,644 | | | | | | |
| 35 - Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações. | | | 0,630 | | | | | | |
| 26 - Eu sou conhecido por muita gente na organização. | | | 0,583 | | | | | | |
| 45 - Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização. | | | 0,583 | | | | | | |
| 24 - Eu sou familiarizado com a história de minha organização. | | | 0,544 | | | | | | |
| 41 - Eu participo das decisões do meu setor de trabalho. | | | 0,506 | | | | | | |
| 37 - Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo. | | | 0,505 | | | | | | |
| 1 - Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho. | | | 0,476 | | | | | | |

Continua

Quadro 13 – Estrutura Fatorial ISO.

| Continuação | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|--------------------------|----------|---------------------|---------------------------|
| Fatores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Fatores Hipotéticos / Questões | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| 16 - Eu sei quais são os objetivos desta organização. | | | 0,367 | | | | | | |
| 10 - Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho. | | | | 0,791 | | | | | |
| 25 - Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho. | | | | 0,724 | | | | | |
| 14 - Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão. | | | | 0,480 | | | | | |
| 19 - Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego. | | | | | 0,753 | | | | |
| 21 - Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego. | | | | | 0,724 | | | | |
| 20 - Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização. | | | | | 0,689 | | | | |

Continua

Quadro 13 – Estrutura Fatorial ISO.

| Fatores | Continuação | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Fatores Hipotéticos / Questões | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| 31 - Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo. | | | | | | 0,836 | | | |
| 32 - Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo. | | | | | | 0,683 | | | |
| 5 - Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização. | | | | | | | 0,771 | | |
| 27 - Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização. | | | | | | | 0,534 | | |
| 12 - Eu conheço as tradições enraizadas da organização. | | | | | | | 0,468 | | |
| 4 - Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho. | | | | | | | | 0,719 | |
| 3 - Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego. | | | | | | | | 0,563 | |
| 29 - Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização. | | | | | | | | | 0,505 |
| 18 - Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização. | | | | | | | | | 0,428 |

Fonte: dados da pesquisa.

Para denominação dos 9 fatores hipotéticos foram consideradas pesquisas anteriores e domínios extraídos por Chao e outros (1994), Carvalho (2009), Borges e outros (2010) e Andrade (2011). Seguem as principais noções ou ideias resumidas de cada domínio:

1. **Competência e proatividade:** Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações;
2. **Integração às pessoas e à organização:** Possuir relações sociais bem-sucedidas com outros colegas de trabalho, sentir-se aceito, confiar nos outros, fazer parte dos grupos, identificar-se com a equipe e organização e com suas prioridades;
3. **Acesso à informação e história:** ter acesso às informações e identificar o meio de consegui-las, conhecer a história, datas importantes e estrutura de influência e poder da organização;
4. **Linguagem:** Dominar a linguagem técnica da organização incluindo suas siglas, gírias e jargões;
5. **Proficiência de desempenho:** Possuir habilidades necessárias para um desempenho satisfatório através de uma melhor compreensão das normas e procedimentos da organização;
6. **Experiência profissional:** Dispor de conhecimentos e qualificações profissionais adquiridas anteriormente para auxílio no ajuste funcional;
7. **Política:** Conhecer as pessoas que possuem grande influência no processo decisório da organização e que auxiliam na realização de atividades específicas do trabalho;
8. **Integração ao cargo:** Conhecer a essência do trabalho.
9. **Objetivos organizacionais:** Apoiar os objetivos estabelecidos pela organização.

A tabela 3 apresenta os resultados do nível de socialização organizacional experimentado pelos novos servidores da UFPI através de médias e medidas de dispersão (mínimo, máximo, média e desvio padrão) considerando um intervalo de notas entre 1 (fraca socialização) e 5 (forte socialização). Os valores que mais se aproximam da média 5 e com menor desvio padrão representam melhores resultados.

TABELA 3 – Análise descritiva dos fatores hipotéticos do ISO.

| Nº | Fator | Mínimo | Máximo | Média ± DP* |
|-----------|---------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|
| 1 | Competência e Proatividade | 1,30 | 5,00 | 4,29 ± 0,54 |
| 2 | Integração às pessoas e à organização | 1,33 | 5,00 | 3,82 ± 0,75 |
| 3 | Acesso à informação e história | 1,64 | 5,00 | 3,60 ± 0,68 |
| 4 | Linguagem | 1,33 | 5,00 | 3,75 ± 0,82 |
| 5 | Proficiência de desempenho | 1,33 | 5,00 | 4,20 ± 0,75 |
| 6 | Experiência profissional | 2,00 | 5,00 | 4,35 ± 0,71 |
| 7 | Política | 1,33 | 5,00 | 3,72 ± 0,76 |
| 8 | Integração ao cargo | 2,00 | 5,00 | 4,36 ± 0,71 |
| 9 | Objetivos organizacionais | 1,50 | 5,00 | 3,77 ± 0,67 |

* DP: desvio-padrão.

Fonte: dados da pesquisa.

Nas colunas (tabela 3) temos a distribuição dos nove fatores, seguida pelas menores e maiores notas dadas para cada um deles e na última coluna a média das pontuações e a dispersão dos dados com relação à média. Por exemplo, no fator 1 (competência e proatividade), a menor e maior notas são de 1,30 e 5,00 produzindo um média de 4,29, quando analisadas todas as respostas, e uma variabilidade de pontuações de 0,54 (desvio padrão).

De forma geral os novos servidores percebem-se bem socializados (média de 3,98) e quando observadas as médias distribuídas pelos fatores quatro deles superam essa média geral que são eles: integração ao cargo (4,36), experiência profissional (4,35), competência e proatividade (4,29) e proficiência de desempenho (4,20).

Os fatores com maior média demonstram o quanto os servidores compreendem o seu trabalho, auxiliados por habilidade e capacidades adquiridas com a experiência profissional que possuem tornando-os mais competentes no exercício de suas funções. Haueter, Macan e Winter (2003) ligam essas dimensões do trabalho à socialização de tarefa e afirmam que a compreensão de quais atividades devem ser realizadas, no cumprimento da função, prepara o cenário para um resultado de socialização e de desempenho bem-sucedidos.

Os fatores que demonstram resultados menores representam aspectos que podem ser mais trabalhados pela instituição para assim gerar maior integração do novo funcionário em áreas específicas do ajustamento.

A importância de melhorar, por exemplo o fator linguagem, com média de 3,75 e desvio padrão 0,82, encontra-se no fato de que, segundo Chao e outros (1994), o bom andamento da socialização está na comunicação efetiva e compreensão das informações repassadas por outros membros da organização. Assim é possível ligar tal fator às demais dimensões de valores mais baixos como integração às pessoas e organização (média: 3,82), acesso à informação e história (média: 3,60), política (média: 3,72) e objetivos organizacionais (média: 3,77) por todos eles envolverem processos de comunicação.

A dimensão acesso à informação e história apresentou a menor média (3,60) com variância entre 2,92 e 4,28, conforme desvio padrão de 0,68. Isso representa, quando comparada aos outros fatores, maior dificuldade encontrada pelos novos servidores em obter informações e identificar os meios corretos de consegui-las. Essa dificuldade de não ter acesso a todas as informações necessárias para o cumprimento da função reflete no conhecimento falho da história institucional bem como no entendimento insuficiente da estrutura de influência e poder da organização.

Os resultados sobre o nível de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI distribuídos entre as diferentes dimensões do ajustamento funcional permitiram uma mensuração mais precisa da adaptação dos servidores em certos aspectos do trabalho e da organização. Esses resultados servem para avaliar a eficiência dos processos de socialização planejados e executados pela instituição e demonstram quais características de suas práticas precisam ser fortalecidas ou alteradas.

4.3 Resultados das Táticas de Socialização empregadas pela UFPI

Assim como os dados coletados com o ISO, os dados resultantes dos questionários sobre as táticas de socialização passaram por uma verificação de adequabilidade e confiabilidade para posteriormente realizar a análise fatorial. Foram utilizadas, também, as mesmas medidas estatísticas, o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett conforme Hair Jr. e outros (2005).

Os resultados indicados no Quadro 14 demonstram que a análise fatorial pode ser empregada sobre o questionário das táticas de socialização organizacional

por apresentar valores satisfatórios nas duas medidas estatísticas aplicadas (KMO e teste de esfericidade de Bartlett).

QUADRO 14 – Adequação do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional à análise fatorial por meio do KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.

| | | |
|--|--------------------|---------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | | 0,825 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Approx. Chi-Square | 953,146 |
| | Df | 66 |
| | Sig. | 0,000 |

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 15 apresenta resultados para o Alfa de *Cronbach*, medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados os limites inferiores da aceitabilidade conforme explicam Hair Jr. e outros (2005). O questionário sobre táticas de socialização apresentou resultado de 0,853 considerado de boa confiabilidade (FIELD, 2009).

QUADRO 15 – Análise de confiabilidade do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional por meio do Cronbach's Alpha.

| Cronbach's Alpha | <i>Cronbach's Alpha</i> baseado em itens padronizados | Número de itens |
|-------------------------|--|------------------------|
| 0,853 | 0,855 | 12 |

Fonte: dados da pesquisa.

Após análise de variância foram extraídos 3 fatores (Tabela 4) que explicam 61,466% da variabilidade acumulada dos 12 itens do questionário, valor satisfatório para área das ciências sociais segundo Hair Jr. e outros (2005).

TABELA 4 – Fatores extraídos do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional com base na técnica de componentes principais.

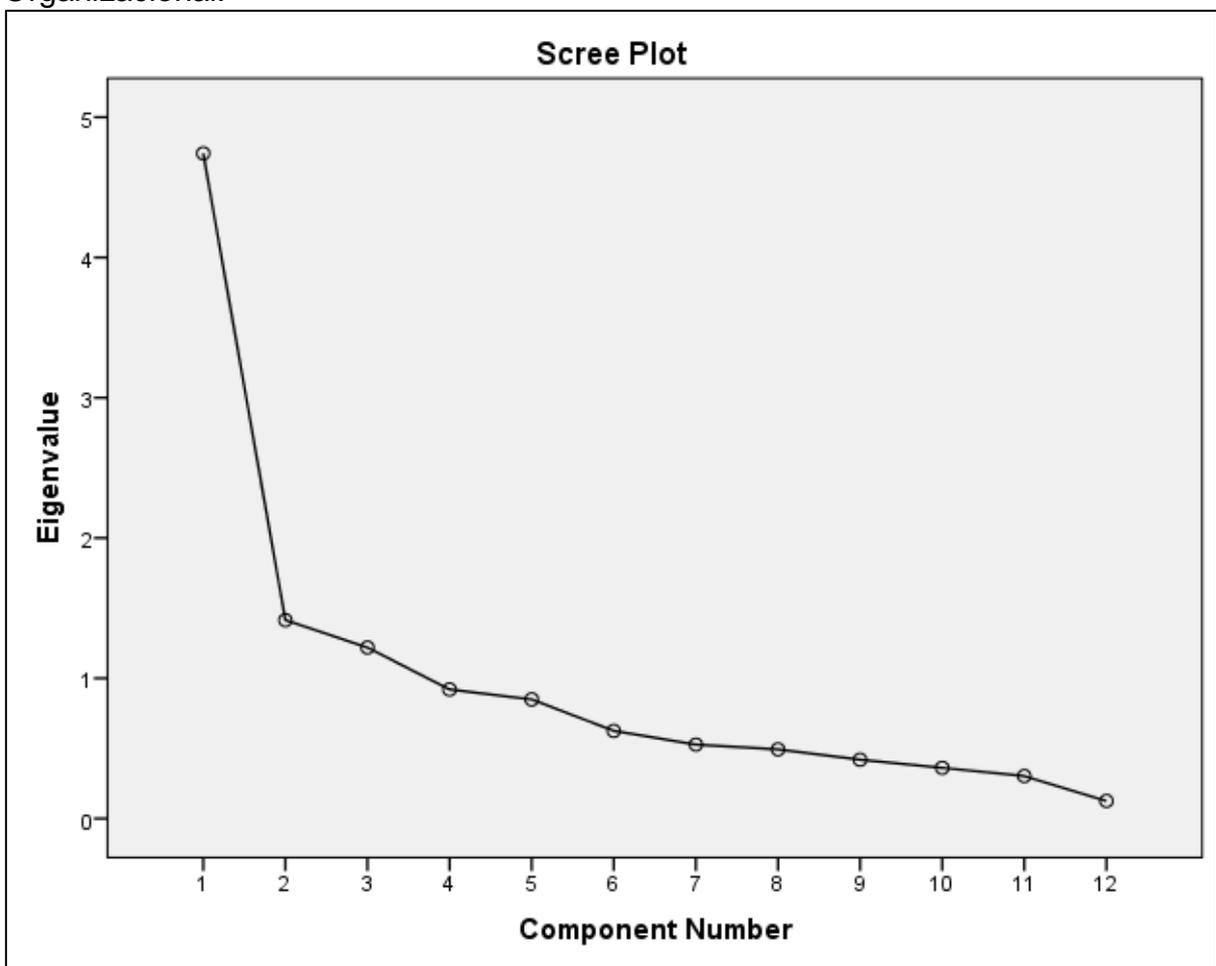
| Fator | Autovalores | Percentual da variância explicada | Percentual da variância explicada acumulada |
|--------------|--------------------|--|--|
| 1 | 2,571 | 21,429 | 21,429 |
| 2 | 2,548 | 21,237 | 42,666 |
| 3 | 2,256 | 18,800 | 61,466 |

Fonte: dados da pesquisa.

Também foi utilizado o teste *scree plot* sobre o questionário para determinação e confirmação do número de fatores. Segundo Hair Jr. e outros (2005) esse teste associa os coeficientes *eigenvalues* (valores-critério) e *component number* (número de fatores) em sua ordem de extração e a curva resultante é usada para avaliar o ponto de corte.

O gráfico 2 apresenta o decréscimo desde o primeiro fator até o momento de se aproximar a uma reta horizontal, a partir do fator 4, indicando o ponto de corte do número máximo de domínios a serem extraídos e no presente estudo os 3 primeiros fatores se qualificam por apresentarem maior poder explicativo e melhor solução fatorial.

GRÁFICO 2 – Scree Plot dos fatores do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional.



Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 16 apresenta o enquadramento dos 12 itens aos 3 fatores hipotéticos do questionário sobre as táticas de socialização considerando as cargas

fatoriais com maiores correlações. As questões estão em ordem decrescente de correlação para cada fator. Foi utilizada a técnica de componentes principais com rotação ortogonal (Varimax). Segundo Hair Jr. e outros (2005) a rotação Varimax possibilita uma melhor interpretação das correlações existentes entre variáveis e fatores uma vez que as cargas fatoriais são redistribuídas intensificando as relações e tornando-as mais evidentes.

QUADRO 16 – Estrutura Fatorial do Questionário sobre Táticas de Socialização.

| Fatores | 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Fatores hipotéticos / Questões | Aspectos sociais | Conteúdo | Contexto |
| 10 - Meus colegas de trabalho vêm fazendo o máximo para me ajudar me ajustar a esta organização. | 0,893 | | |
| 9 - Quase todos os meus colegas vêm me apoiando pessoalmente. | 0,871 | | |
| 12 - Ao observar os meus colegas mais experientes, estou obtendo uma clara compreensão do meu papel nesta organização. | 0,670 | | |
| 11 - Recebi pouca orientação de membros experientes da organização sobre como eu deveria desempenhar meu trabalho. | 0,421 | | |
| 6 - Nesta organização o plano de carreira é claramente especificado. | | 0,810 | |
| 8 - Fui claramente comunicado e informado que meu progresso na carreira e na organização seguirá um cronograma fixo de eventos. | | 0,790 | |
| 7 - Posso prever meu futuro na carreira e nesta organização ao observar as experiências de outras pessoas. | | 0,690 | |
| 5 - Nesta organização existe um padrão claro na forma como trabalho leva a outro, ou uma tarefa leva a outra. | | 0,596 | |
| 1 - Nos primeiros meses de trabalho fui envolvido com outros novatos em atividades comuns relacionadas ao trabalho. | | | 0,769 |
| 2 - Esta organização coloca todos os novatos em processos coletivos de aprendizagem, através do mesmo conjunto de experiências de aprendizagem. | | | 0,738 |
| 3 - Eu passei por um conjunto de experiências de treinamento especificamente desenvolvidas para propiciar aos recém-chegados um conhecimento extensivo das habilidades necessárias. | | | 0,672 |
| 4 - Somente após estar completamente familiarizado com os procedimentos departamentais e os métodos de trabalho, eu comecei a realizar as atividades intrínsecas ao meu trabalho. | | | 0,578 |

Fonte: dados da pesquisa.

Por exemplo, o item 10 da escala “Meus colegas de trabalho vêm fazendo o máximo para me ajudar me ajustar a esta organização.” apresentou maior correlação com o fator 1, aspectos sociais, quando comparado com os demais fatores. E dentre os quatro itens que se enquadraram no fator 1 a questão 10 foi a que apresentou maior carga de correlação seguida pelos itens 9,12 e 11.

Os 3 fatores extraídos correspondem exatamente aos fatores encontrados por Cable e Parsons (2001) apoiados claramente pela conceituação tripartite de Jones (1986) facilitando dessa forma a denominação dos fatores em aspectos sociais, conteúdo e contexto.

A tabela 5 expõe os resultados dos tipos de táticas de socialização organizacional empregadas pela UFPI, na percepção dos novos servidores, através de médias e medidas de dispersão (mínimo, máximo, média e desvio padrão) considerando um intervalo de notas entre 1 (fraca concordância) e 7 (forte concordância). Os valores que mais se aproximam da média 7 representam melhores resultados para aquele grupo de táticas.

TABELA 5 – Análise descritiva dos fatores hipotéticos do Questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional.

| Nº | Fator | Mínimo | Máximo | Média ± DP* |
|-----------|------------------|---------------|---------------|--------------------|
| 1 | Aspectos sociais | 1,00 | 7,00 | 4,69 ± 1,40 |
| 2 | Conteúdo | 1,00 | 7,00 | 4,07 ± 1,53 |
| 3 | Contexto | 1,00 | 6,50 | 3,48 ± 1,33 |

* DP: desvio-padrão.

Fonte: dados da pesquisa

Nas colunas (tabela 5) temos a distribuição dos três fatores, seguida pelas menores e maiores notas dadas para cada um deles e na última coluna a média das pontuações e a dispersão dos dados com relação à média. Por exemplo, no fator 1 (aspectos sociais), a menor e maior notas são de 1,00 e 7,00 produzindo um média de 4,69, quando analisadas todas as respostas, e uma variabilidade de pontuações de 1,40 (desvio padrão).

Os resultados demonstram que os servidores experimentaram durante esses primeiros anos de exercício na UFPI uma variedade de táticas com ênfase em práticas ligadas a aspectos sociais com maior média entre as demais (4,69). As táticas de aspectos sociais são compostas especificamente das táticas seriais e de investimento (institucionalizadas) e disjuntivas e de desinvestimento

(individualizadas) (JONES, 1986). Essas táticas referem-se ao repasse de conhecimento de funcionários mais experientes para funcionários mais novos aproveitando as características e habilidades que o novo empregado possui no intuito de obter vantagens sobre essas competências, valores e atitudes (VAN MAANEN; SCHEI, 1979).

A literatura observa que as táticas sociais tendem a ser mais relacionadas com o ajuste tendo efeitos mais positivos sobre os resultados do que as táticas de conteúdo e contexto (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Para Perrot, Bauer e Roussel (2012) as táticas sociais são as mais indicadas para promover a aprendizagem tornando-se secundária as táticas de contexto (coletivas, individuais, formal e informal).

As táticas de conteúdo apresentaram a segunda maior média (4,07), porém com um desvio padrão maior de todas (1,53). Elas representam a forma (sequência de atividades) e o tempo (duração de cada etapa) planejados da socialização organizacional (VAN MAANEN; SHCEIN, 1979).

Esses resultados, em que táticas de aspectos sociais e táticas de conteúdo tiveram as melhores médias, demonstram o interesse da UFPI pela manutenção dos papéis funcionais existentes através de orientações de servidores mais experientes sobre a forma de como deve ser exercido tais papéis. Segundo Perrot, Bauer e Roussel (2012), a junção de táticas sociais e de conteúdo ajudam na replicação de papéis funcionais no sentido que as táticas sociais operam na eficácia da aprendizagem, enquanto as táticas de conteúdo auxiliam na reprodução de papéis.

As táticas de contexto foram percebidas em menor proporção com média de 3,48 e desvio padrão de 1,33. Elas lidam com estratégias grupais ou individuais de aprendizagem planejadas e estruturadas para auxiliar no período de adaptação do novo empregado com atividades claramente elencadas (VAN MAANEN; SHCEIN, 1979).

4.4 Influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional e lotação sobre a socialização organizacional

A correlação entre o nível de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI e os aspectos tempo de serviço, categoria funcional e lotação foi feita através dos valores dos escores dos fatores apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 – Análise de médias do ISO com relação ao perfil dos novos servidores da UFPI.

| Variáveis | Fatores | | | | | | | | |
|--|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|---------------------------|
| | p-valor / Média ± DP* | | | | | | | | |
| | Competência e Proatividade | Integração às pessoas e à organização | Acesso à informação e história | Linguagem | Proficiência de desempenho | Experiência profissional | Política | Integração ao cargo | Objetivos organizacionais |
| Tempo de serviço^a | 0,720 | 0,079 | 0,003 | 0,001 | 0,555 | 0,804 | 0,032 | 0,183 | 0,111 |
| Até 1 ano | 4,3±0,5 | 3,8±0,7 | 3,3±0,6 | 3,4±1,0 | 4,1±0,8 | 4,4±0,7 | 3,5±0,8 | 4,2±0,7 | 3,6±0,6 |
| 1-2 anos | 4,2±0,6 | 3,7±0,8 | 3,5±0,7 | 3,7±0,8 | 4,2±0,7 | 4,4±0,7 | 3,7±0,8 | 4,3±0,7 | 3,8±0,7 |
| 2-3 anos | 4,3±0,5 | 3,9±0,7 | 3,7±0,7 | 3,9±0,7 | 4,2±0,7 | 4,3±0,7 | 3,8±0,7 | 4,4±0,7 | 3,8±0,7 |
| Categoria funcional^t | 0,447 | 0,001 | 0,166 | 0,001 | 0,073 | 0,016 | 0,001 | 0,247 | 0,640 |
| Técnico-administrativo | 4,3±0,5 | 4,0±0,6 | 3,7±0,6 | 4,0±0,7 | 4,3±0,6 | 4,2±0,8 | 3,9±0,7 | 4,4±0,7 | 3,8±0,5 |
| Docente | 4,3±0,6 | 3,7±0,8 | 3,5±0,7 | 3,6±0,8 | 4,1±0,8 | 4,4±0,6 | 3,6±0,8 | 4,3±0,7 | 3,7±0,7 |
| Lotação^a | 0,300 | 0,138 | 0,221 | 0,374 | 0,444 | 0,052 | 0,667 | 0,459 | 0,068 |
| Teresina | 4,3±0,6 | 3,9±0,8 | 3,5±0,7 | 3,8±0,8 | 4,1±0,8 | 4,2±0,7 | 3,7±0,7 | 4,3±0,7 | 3,8±0,7 |
| Parnaíba | 4,2±0,4 | 3,5±0,7 | 3,6±0,6 | 3,7±0,8 | 4,0±0,7 | 4,5±0,6 | 3,6±0,9 | 4,2±0,8 | 3,6±0,6 |
| Picos | 4,4±0,5 | 4,0±0,7 | 3,8±0,6 | 3,7±0,8 | 4,4±0,8 | 4,5±0,7 | 3,9±0,7 | 4,5±0,7 | 4,0±0,7 |
| Bom Jesus | 4,3±0,5 | 3,7±0,7 | 3,6±0,5 | 3,6±0,6 | 4,2±0,7 | 4,1±0,6 | 3,7±0,7 | 4,3±0,6 | 3,7±0,7 |
| Floriano | 4,3±0,5 | 3,6±0,8 | 3,5±0,5 | 3,4±0,9 | 4,2±0,7 | 4,5±0,6 | 3,6±0,8 | 4,1±0,8 | 3,4±0,6 |

Fonte: dados da pesquisa.

* DP: desvio-padrão.

^a ANNOVA One-way.

^t Teste t-Student para amostras independentes.

Para a avaliação da média entre cada um dos domínios e as variáveis independentes foram utilizados os testes ANOVA *one way* nos aspectos tempo de serviço e lotação e T-*student* em amostras independentes no aspecto categoria funcional conforme explicados na metodologia. Para a existência de correlação significativa foram considerados valores de $p < 0,05$.

A primeira coluna (Tabela 6) traz as variáveis independentes da pesquisa (tempo de serviço, categoria funcional e lotação) e as demais colunas os fatores extraídos do ISO. A primeira linha de cada variável representa os valores das correlações com os fatores, sendo destacadas em negrito correlações significantes. As outras linhas apresentam a média e o desvio padrão de cada grupo de respostas.

Por exemplo, na primeira linha da variável tempo de serviço foram selecionados os escores dos fatores acesso à informação e história ($p=0,003$), linguagem ($p=0,001$) e política ($p=0,032$) pela existência de correlações significativas. O restante dos fatores, em relação ao tempo de serviço, obteve resultados de $p > 0,005$ considerados sem significância.

Conforme Tabela 6, a variável tempo de serviço demonstrou influenciar a socialização organizacional nos fatores acesso à informação e história, linguagem e política, mas sem grande impacto nas demais dimensões, apesar de demonstrar algum tipo de variação, sustentando a hipótese 1 que diz: “a variável tempo de serviço exerce influência positiva sobre o resultado da socialização organizacional, onde servidores com mais tempo de serviço estarão melhores ajustados quando relacionados com servidores com menos tempo de serviço”.

Esses resultados são consistentes com achados anteriores de Andrade e outros (2016, p. 17), ao afirmarem que quanto maior tempo de serviço na instituição mais se compreende sobre a “política adotada na instituição, entende-se onde se deve ir e/ou dirigir-se para obter informações, aprende-se mais sobre as gírias e semântica das palavras utilizadas, bem como se conhece sua história e tradições”.

De forma semelhante, Oliveira (2009) indica que o contato continuado com a organização promove a socialização nos fatores acesso à informação, domínio de linguagem e tradição em virtude de maior tempo na instituição.

Nas dimensões integração às pessoas e à organização, proficiência de desempenho, integração ao cargo e os objetivos organizacionais, o tempo se mostrou favorável a uma maior socialização, mesmo que de forma não significativa,

tornando-se um grande aliado em uma maior compreensão do contexto organizacional e maior compromisso como salientado por Moyson e outros (2017).

As duas dimensões que menos sofreram impacto da variável tempo, foram competência e proatividade e experiência profissional por envolver habilidades anteriores ao trabalho e também a iniciativa do servidor em buscar sua própria integração. No que se refere ao papel proativo do novo funcionário, Silva e Fossá (2013, p. 20) comentam que as pessoas “desempenham papel ativo em sua socialização, edificando significados e minimizando a incerteza frente ao novo por meio da adoção de comportamentos e pela busca de informações” conquistando níveis satisfatórios de ajustamento cada vez mais cedo, assim considerando uma ótica positiva.

Por outro lado, a falta de aumento no nível de socialização organizacional com o passar do tempo nesses fatores pode demonstrar uma acomodação do servidor, por considerar ter experiência e competência suficientes, frente ao desempenho de seu papel funcional como ressaltou Andrade (2016). Cabe à UFPI, através de seus processos de gestão de pessoas, criar os meios que motivem os servidores continuarem se qualificando e progredindo em suas carreiras para prestação de melhores serviços à comunidade.

Considerando a segunda variável da pesquisa, categoria funcional, os resultados demonstram sua influência sobre a socialização organizacional onde as médias distribuídas na Tabela 6 entre servidores técnico-administrativos e docentes são diferentes, com exceção da dimensão competência e proatividade que se mostram iguais, suportando a hipótese 2, a variável categoria funcional exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI, bem como a hipótese 2.1, os servidores técnico-administrativos (TAE) demonstrarão maior nível de socialização em comparação com os servidores docentes.

A tabela 6 mostra que em quatro fatores, integração às pessoas e à organização ($p=0,001$), linguagem ($p=0,001$), experiência profissional ($p=0,016$) e política ($p=0,001$), houve diferenças significantes entre as categorias funcionais onde os servidores técnico-administrativos se mostraram melhores ajustados na maioria delas.

Tamazsoni e outros (2016) encontraram também a existência de diferenças significativas na maneira como os servidores percebem a sua integração com a

instituição, influenciadas pelas suas características ocupacionais. Eles destacam que os servidores técnico-administrativos tiveram melhores resultados na dimensão integração à organização enquanto docentes nos itens que envolviam experiência e conhecimento profissionais no auxílio à adaptação ao cargo. Oliveira e outros (2008) encontraram diferenças significativas de socialização entre as categorias na dimensão integração às pessoas.

Para o cumprimento de seu papel na instituição, o servidor técnico-administrativo deverá conhecer bem sua função, ambiente organizacional e usuários do serviço (BRASIL, 2005) e isso requerer uma maior integração com as pessoas e com a organização, entendimento dos métodos administrativos empregados, do processo decisório, das legislações e normativos institucionais, dos locais de acesso à informação, dos traços da cultura organizacional e dos objetivos institucionais aspectos estes refletidos em um maior nível de ajustamento conforme Tabela 6.

Essas diferenças podem ser explicadas pela natureza e características distintas das duas categorias funcionais. Ambas possuem papel importante dentro da instituição colaborando para o cumprimento de seus fins. Servidores técnico-administrativos, diante das inúmeras funções, trabalham com atividades burocráticas ligadas aos processos administrativos da UFPI. O docente, por sua vez, desenvolve seu papel através de atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão envolvido, em uma maior parte do tempo, no relacionamento com discentes, possivelmente uma explicação para as diferenças de socialização nos fatores integração às pessoas e à organização ($p=0,001$), linguagem ($p=0,001$) e política ($p=0,001$).

Como os docentes possuem melhor nível de qualificação é natural estarem mais socializados no domínio experiência profissional ($p=0,016$) do que os servidores técnico-administrativos. Esse fator pode estar ligado à dimensão competência e proatividade que apresentou diferenças insignificantes na variável tempo, Andrade e outros (2016) sugerem que os servidores ao serem admitidos já se percebem capacitados e não veem crescimento ou aumento de sua eficiência ao longo do tempo de trabalho e a estabilidade da carreira pública pode reduzir a busca por qualidade.

Tamazsoni e outros (2016) argumentam que essas diferenças tornam-se importantes informações para a instituição que explicam, em parte, como ocorre a socialização dos seus servidores e como características distintas influenciam neste processo.

A hipótese 3, a variável lotação exerce influência sobre a socialização organizacional apresentando diferenças no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI, e a hipótese 3.1, os servidores lotados no Campus de Teresina (Campus sede) terão melhores níveis de socialização quando comparados com servidores dos *Campi* do interior, não puderam ser sustentadas pois a variável lotação não apresentou diferenças significativas no nível de ajustamento de novos servidores da UFPI, e o Campus de Teresina se mostrou melhor ajustado que os demais *Campi* apenas no fator linguagem (Média: 3,8) e apresentou piores resultados, juntamente com o Campus de Floriano, no fator acesso à informação e história (Média 3,5).

O Campus de Picos apontou as melhores médias em 8 dos 9 fatores explorados e o Campus de Floriano e de Parnaíba as médias mais inferiores demonstrando a necessidade de uma atenção maior, por parte dos gestores, na forma como as pessoas devem ser integradas junto aos seus pares e à organização no intuito de maior ajuste e conseqüente aperfeiçoamento da prestação de serviços.

A UFPI deve observar melhor a maneira de dispor informações importantes para seus servidores, incluindo dados sobre sua história e tradição, por ser essa a maior dificuldade encontrada quando comparada a outros fatores.

Apesar da inexistência de uma relação de influência significativa entre a lotação e a socialização organizacional, a ocorrência de pequenas diferenças entre os *Campi* revelam a existência de subculturas na UFPI e segundo Lacombe (2011) essas distinções se fazem necessárias em certas situações, pois podem auxiliar no surgimento de novas ideias e uma posição razoável para obter vantagens delas seria reconhecer aquilo que de positivo está sendo desenvolvido e buscar levar essas ações satisfatórias para o restante da organização.

4.5 A influência das táticas sobre a socialização organizacional

A análise da influência das táticas sobre o nível de socialização foi realizada através de correlações de *Pearson* (r), conforme descrito na metodologia, e verificou-se em que medida essas variáveis estavam associadas. A Tabela 7 traz as médias significantes em destaque com valores de $r > 0,2$ (correlações de *Pearson*) e $p < 0,05$ (correlações significativas).

Os fatores do ISO foram trazidos na primeira coluna da Tabela 7 e os fatores das táticas de socialização na segunda, terceira e quarta colunas. Na primeira linha de cada fator do ISO estão relacionados os valores das correlações de *Pearson* (*r*) e na segunda linha os valores de significância das correlações (*p*). Foram destacados em negrito os valores de maior correlação e significância para cada fator de socialização com exceção das dimensões integração às pessoas e organização e acesso a informação e história que apresentaram correlação significativa nos três tipos de táticas sendo destacados todos os valores.

TABELA 7 – Correlação entre o nível e as táticas de socialização.

| | Coeficiente de Correlação de Pearson | | |
|--|--------------------------------------|--------------|--------------|
| | Valor de p | | |
| | Aspectos sociais | Conteúdo | Contexto |
| Competência e Proatividade | 0,198 | 0,190 | 0,263 |
| | 0,006 | 0,008 | 0,000 |
| Integração às pessoas e à organização | 0,691 | 0,348 | 0,356 |
| | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Acesso à informação e História | 0,452 | 0,416 | 0,399 |
| | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Linguagem | 0,213 | 0,235 | 0,243 |
| | 0,003 | 0,001 | 0,001 |
| Proficiência de desempenho | 0,223 | 0,169 | 0,254 |
| | 0,002 | 0,019 | 0,000 |
| Experiência profissional | 0,052 | 0,101 | 0,226 |
| | 0,478 | 0,163 | 0,002 |
| Política | 0,341 | 0,317 | 0,268 |
| | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Integração ao cargo | 0,245 | 0,118 | 0,189 |
| | 0,001 | 0,103 | 0,009 |
| Objetivos organizacionais | 0,340 | 0,204 | 0,243 |
| | 0,000 | 0,005 | 0,001 |

Fonte: dados da pesquisa.

O fator política, por exemplo, resultou correlações significantes com $r=0,341$ e $p=0,000$ para as táticas de aspectos sociais e valores menores para as táticas de conteúdo e de contexto.

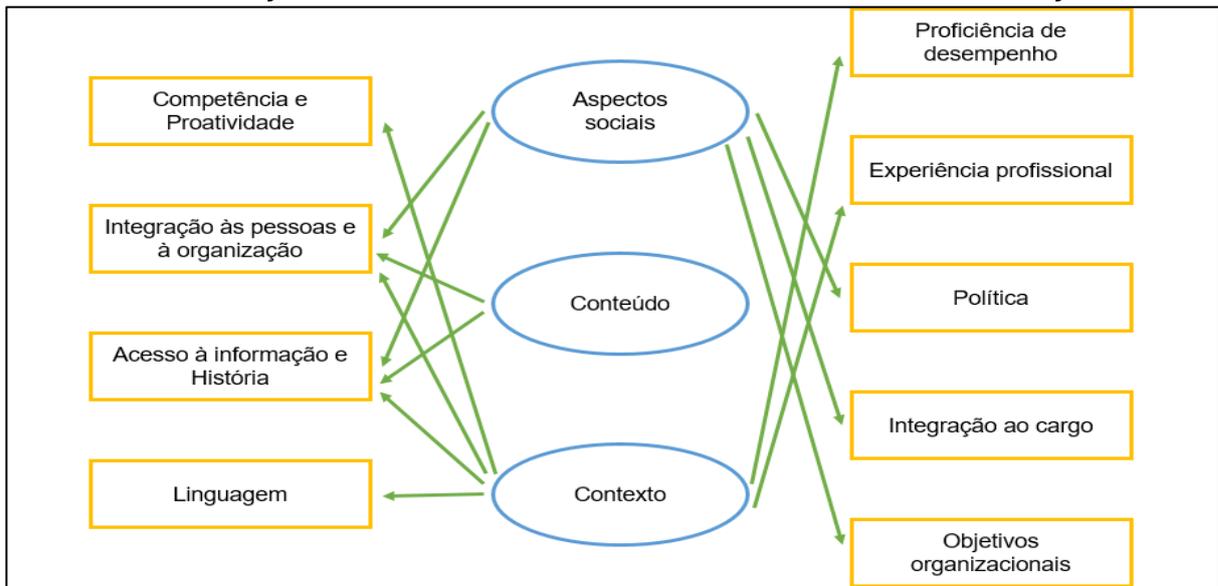
Observando os dados da Tabela 7 pode-se confirmar a hipótese 4 da pesquisa que diz: “As táticas de socialização organizacional utilizadas pela UFPI influenciam positivamente no resultado do ajustamento funcional”. As correlações entre o nível e táticas de socialização se mostraram fortes em todos os fatores, com destaque para as táticas de aspectos sociais e táticas de contexto, o que é consistente com pesquisas anteriores, que a institucionalização das táticas facilita o ajuste de novos empregados (PERROT; BAUER; ROUSSE, 2012; ALLEN, 2006; JONES, 1986).

Ashforth e outros (2007) afirmam que as táticas de socialização têm efeitos instrumentais sobre o ajuste, como exemplo um senso de identificação que os membros têm uns com os outros em processos coletivos de ajustamento. Em segundo lugar a forma de como será a socialização tem um grande valor simbólico que pode afetar o ajuste como quando a organização utiliza táticas de investimento podendo comunicar para o empregado que suas características e potenciais são valorizados pela instituição e que deve mantê-los e desenvolvê-los produzindo efeitos positivos no desejo de permanecer na organização.

Os fatores política ($r=0,341$), integração ao cargo ($r=0,245$) e objetivos organizacionais ($r=0,340$) tiveram uma maior influência das táticas de aspectos sociais enquanto que as táticas de contexto apresentaram correlações significativas para os fatores competência e proatividade ($r=0,263$), linguagem ($r=0,243$), proficiência de desempenho ($r=0,254$) e experiência profissional ($r=0,226$).

As correlações podem ser visualizadas na Figura 3 onde as setas representam a influência das táticas sobre cada fator específico. Os três grupos de táticas influenciaram positivamente, e de forma significativa, nas dimensões integração às pessoas e à organização e acesso à informação e história com um maior impacto das táticas de aspectos sociais.

FIGURA 3 – Relações encontradas entre as táticas e o nível de socialização.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor através dos dados da pesquisa.

Os resultados apontam que a utilização de servidores mais experientes apoiando o ajustamento de novos servidores proporcionam relações sociais bem-sucedidas entre o novo servidor e sua equipe, sentimento de aceitação, confiança e pertencimento ao grupo gerando identificação com o trabalho e com os objetivos organizacionais. Essa integração auxiliará na identificação dos meios corretos de acessar informações, conhecer a história e reconhecer as pessoas influentes no processo decisório da organização. Estes resultados se concretizam em virtude das táticas de aspectos sociais, segundo Bauer e outros (2007), possibilitarem à organização a utilização frequente de feedback para os funcionários afirmando e confirmando seus papéis funcionais.

Quando as atividades de ajustamento são planejadas através de etapas e tempos claramente definidos (táticas de conteúdo) produzem integração com o grupo de trabalho de maneira mais satisfatória bem como acesso à informação e história de forma mais consistente. Explicitar para o novo servidor o caminho a ser percorrido e tempo gasto com o percurso reforça a replicação do papel funcional e reduz a incerteza inerente a experiências novas de trabalho (PERROT; BAUER; ROUSSE, 2012; ALLEN, 2006). O fornecimento de informações básicas é fundamental para o novo empregado diagnosticar e interpretar as muitas surpresas que irá encontrar no processo de socialização (LOUIS, 1980).

Os resultados demonstram que táticas de contexto (coletiva, individual, formal e informal) fortalecem o ajustamento funcional, sobretudo nos quesitos relacionados

às habilidades e experiências do novo servidor e sua capacidade de desempenhar seu papel funcional buscando informações e dominando a linguagem técnica da organização incluindo suas siglas, gírias e jargões. Para Allen (2006) as táticas de contexto, quando formais, fornecem uma mensagem consistente e sinalizam a importância de se adaptar ao novo ambiente e segundo Bauer e outros (2007) elas deverão contribuir para a clareza do papel.

Dessa forma os resultados sugerem que quanto mais desenvolvidas e empregadas as táticas melhores níveis de socialização organizacional serão obtidos pelos servidores com ênfase em dimensões específicas conforme o tipo de processo utilizado pois as táticas são o meio principal pelo qual as organizações influenciam o processo de aprendizagem (JONES, 1986) e moldam as informações que os novos empregados irão receber (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Além do ajuste ao papel funcional, outros efeitos importantes podem surgir através de processos de socialização adequados e dizem respeito à satisfação e envolvimento com o trabalho, compromisso e interesse em permanecer na instituição (PERROT; BAUER; ROUSSE, 2012; BAUER, 2007; JONES, 1986) demonstrando seu valor e requerendo uma maior atenção das instituições.

4.6 Sugestão de melhorias para o processo de socialização da UFPI

A partir dos dados obtidos com a pesquisa foi possível observar o processo de socialização organizacional da UFPI e os resultados de suas atividades. Essas informações ajudarão a instituição em futuras decisões relacionadas a estratégias de integração funcional, no fortalecimento das práticas que apresentaram níveis satisfatórios de ajustamento, bem como, na adoção de novas táticas para atender áreas que demonstraram níveis mais baixos de socialização.

Algumas sugestões poderão ser implementadas com o objetivo de maior aprendizagem e ajustamento principalmente para o servidor que está ingressando à UFPI, dentre elas:

a) Editais mais informativos: os processos de recrutamento e seleção podem ser melhor administrados para proporcionar aos candidatos maiores informações. Tal empenho é recompensado na medida em que o novo servidor não estará totalmente alheio à UFPI e às atividades que deverá desenvolver quando entrar em exercício.

Os editais podem conter, atendendo às legislações e custos de publicação, informações mais claras sobre o cargo, o trabalho e a instituição. E para maiores esclarecimentos, a página de concursos do site da UFPI ou o módulo concursos do SIGRH, poderiam disponibilizar uma aba destinada aos candidatos com os seguintes tópicos: conhecendo a UFPI, conhecendo os servidores e conhecendo o trabalho.

Esses tópicos trariam dados específicos sobre a missão, valores e objetivos organizacionais, organogramas, fluxogramas dos principais processos administrativos, chefias e equipes de trabalho, carga horária, horários e escalas de serviço, setores de lotação, dentre outros informes que reflitam, pelo menos em parte, como seria trabalhar na instituição.

A compreensão desses aspectos ajudará o candidato a decidir em concorrer ou não à vaga disponível e para aquele que tem interesse e consegue lograr êxito no processo seletivo criará expectativas mais próximas da realidade conforme indicam Bauer e Erdogan (2011).

Quando os processos de recrutamento e seleção são projetados com informações preliminares da organização, do grupo e do cargo proporcionam para aqueles que ingressam na instituição um ajustamento inicial mais reforçado, reduzindo dessa forma a necessidade de programas mais intensos de socialização (ASHFORTH, 2012).

b) **Seminário de socialização organizacional:** A UFPI promove, a cada semestre, o Seminário de Docência Superior para professores que entram em exercício na instituição como cumprimento da Resolução 039/2008-CONSUN e aborda aspectos de atualização didático-pedagógico e da organização administrativa da UFPI.

Uma proposta seria a ampliação deste seminário para atender não apenas os docentes, mas também os servidores técnico-administrativos. Em um primeiro momento as atividades seriam comuns a todos os servidores abrangendo a aprendizagem sobre a instituição. E na etapa seguinte o grupo seria dividido para atender as especificidades de cada categoria. O planejamento dessas atividades (cursos, seminários e treinamentos iniciais) desenvolve e reforça comportamentos adequados ao exercício do trabalho e afeta diretamente o cumprimento das tarefas (HAUETER, MACAN E WINTER, 2003).

c) Agentes de Socialização: Uma próxima recomendação seria a UFPI desenvolver um programa de tutorização que envolva servidores mais experientes, colegas ou chefias, para serem colaboradores ativos na integração de novos servidores. Sua contribuição seria ensinar, aconselhar, auxiliar no entendimento da cultura organizacional e oferecer suporte para os relacionamentos com os demais colegas de trabalho.

A importância desse tipo de ajuda no ajustamento funcional é observada no fornecimento de informações, feedback, padrões e modelos a serem seguidos, relações sociais e apoio, além de facilitar o acesso a redes mais amplas de relacionamentos e outros recursos (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006). Os agentes de socialização também contribuem na administração de expectativas, orientando na compreensão do contexto institucional, seus eventos e práticas de forma mais eficiente (BAUER; ERDOGAN, 2011).

Carvalho (2009), pesquisando o programa de tutorização da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), encontrou elevados níveis de ajustamento nos fatores acesso às informações, objetivos e valores organizacionais para servidores que tiveram auxílio de colegas mais experientes. Dessa forma a utilização de tutores pela UFPI seria uma possibilidade de melhorar a socialização nessa área, uma vez que apresentou níveis mais baixos de ajustamento entre os servidores.

d) Materiais e literatura organizacional: Outra sugestão de ferramenta seria o desenvolvimento de materiais e literatura organizacional que registrem a história da instituição, traços da cultura e mostrem o caminho a ser percorrido dentro da organização. Para que esses materiais cumpram seu fim é necessário que sejam acessíveis e de fácil compreensão.

A UFPI poderia criar um manual de orientação para novo servidor como mais um instrumento de integração. Esse material seria entregue na posse ou no seminário de socialização. O manual traria mensagem de boas-vindas, história, valores e objetivos institucionais, estrutura da organização e suas unidades organizacionais, arranjo físico e instalações. Além de informações sobre chefias, benefícios e responsabilidades básicas do servidor da UFPI.

Todos esses materiais possuem grande valor no ensino e aprendizagem do trabalho pois fornecem orientações preciosas para aqueles que desejam conhecer a UFPI e melhorar o desenvolvimento do seu trabalho. A compreensão mais rápida da organização, do grupo e do cargo faz com o desempenho seja mais objetivo

evitando perda de tempo e de outros recursos e influenciando positivamente nos resultados desejados.

As recomendações anteriormente dadas serão melhor administradas por meio do SIGRH, sistema que integra os procedimentos de recursos humanos da UFPI em uma plataforma on-line.

Os módulos que contribuirão diretamente com as sugestões são (BRASIL, 2017):

- **módulo capacitação:** permite gerir projetos de desenvolvimento e capacitação dos servidores com formação de turmas, inscrições on-line e emissão de declaração e certificados;
- **módulo concursos:** possibilita o acesso à relação de concursos ativos e vagas autorizadas, permite disponibilizar editais e atas, informar portarias de nomeação, tanto individuais quanto coletivas e inserir editais de convocação;
- **módulo dimensionamento:** permite que o servidor tenha acesso ao organograma detalhado da instituição, informações sobre as atividades desenvolvidas por cada setor e seus processos de trabalho.
- **portal do servidor:** Esse módulo engloba informações de interesse do servidor e da UFPI, seja ele de nível operacional ou gestor, estatutário ou celetista, técnico-administrativo ou docente.

As ferramentas sugeridas, se conjuntamente planejadas e estrategicamente trabalhadas, oferecem excelentes oportunidades para que os servidores desenvolvam suas funções de maneira mais precisa, capacitando-os a fazer aquilo que deve ser feito, do modo e tempo corretos e envolvendo colegas e grupos que forem importantes e necessários.

Essas atividades exercerão considerável impacto na construção de um quadro funcional mais preparado para os desafios que surgem no exercício do cargo gerando resultados positivos experimentados por toda a comunidade acadêmica da UFPI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A socialização organizacional é um processo dinâmico e contínuo envolvendo múltiplas variáveis que impactam diretamente os resultados de integração da pessoa à organização. Conseguir êxito nesse processo envolve, sobretudo, a compreensão da relação dessas variáveis com o nível de ajustamento.

Ao analisar a influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização dos novos servidores da UFPI, a pesquisa encontrou uma relação significativa desses fatores com o nível de socialização, com exceção do aspecto lotação.

Observou-se que servidores com mais tempo de serviço demonstraram melhores resultados em todas as dimensões da socialização organizacional, com exceção do fator experiência profissional, mais perceptível no ajustamento de servidores com apenas um ano de exercício. O conhecimento adquirido em empregos anteriores parece exercer maior impacto no início do novo trabalho e à medida que o servidor consegue se desenvolver no cargo reduz esse tipo de influência.

O tempo impactou o ajustamento do servidor, de maneira mais contundente, no conhecimento dos meios de acesso à informação e da história institucional, no desenvolvimento da linguagem do grupo e na compreensão da estrutura de poder da organização.

Para minimizar o efeito temporal sobre o processo de ajustamento, a instituição deve promover ações de socialização, mais intensificadas no primeiro ano de exercício do servidor, fazendo com que ele entenda cada vez mais cedo os processos de trabalho.

Os resultados encontrados mostram maior êxito de socialização dos servidores técnico-administrativos do que os docentes em todas as dimensões pesquisadas, com exceção apenas do fator experiência profissional, assim como observado no aspecto tempo de serviço. Essas diferenças indicam a necessidade de planejar atividades diversificadas de socialização que contemplem as peculiaridades dos cargos.

Outro achado da pesquisa foi a influência positiva exercida pelas táticas de socialização sobre o nível de ajustamento dos servidores, nas dimensões estudadas, evidenciando a importância da forma como o conteúdo deve ser

abordado. Destacaram-se as táticas de aspectos sociais e de contexto revelando a importância de servidores mais experientes e da organização das ações na afirmação, confirmação e clareza dos papéis funcionais daqueles que estão em processo de adaptação.

Apesar dos *Campi* funcionarem em cidades diferentes e possuírem subculturas particulares, mesmo com traços da cultural geral da UFPI, o aspecto lotação não se mostrou influente sobre o nível de socialização dos servidores. As características próprias de cada Campus não foram suficientes para apresentarem experiências com diferenças significativas de socialização. Esses resultados indicam certo grau de homogeneidade nas ações de ajustamento desenvolvidas pela UFPI.

Dessa maneira o estudo apontou que a socialização organizacional é influenciada pelo tempo de trabalho, pelo cargo desempenhado e pela forma como a instituição planeja e operacionaliza as táticas de ajustamento independente do local de lotação do servidor.

A principal limitação apresentada pela pesquisa foi a utilização de dados de auto-relato (*self-reports*) descrevendo o processo de socialização organizacional da UFPI sob a ótica apenas dos servidores. O uso desse tipo de dados pode apresentar um viés de consistência, sobretudo ao analisar relações entre diferentes variáveis, no entanto as práticas de socialização e seu impacto nas diversas dimensões de ajustamento são percebidos pelos próprios servidores, pois eles são capazes de fornecer informações razoáveis sobre seu trabalho depois de certo tempo desempenhando uma função e essa perspectiva demonstra, em grande parte, o resultado do processo.

Como contribuições, este estudo pode revisar a literatura, testar escalas e medidas de socialização e cooperar com o debate geral sobre a socialização organizacional e fatores que a influenciam. Também pode apresentar uma versão em português do questionário sobre táticas de socialização organizacional, com níveis satisfatórios de adequabilidade e confiabilidade, que poderá ser utilizado em futuros estudos da área bem como ferramenta de gestão para obter informações, a partir dos empregados, sobre as táticas de socialização utilizadas pela instituição.

A exploração do conteúdo aprofundou e destacou as dimensões específicas em que os aspectos estudados demonstraram maior impacto no ajuste funcional. Por exemplo, o tempo de serviço gera mais influência nos domínios acesso à informação e história, linguagem e política enquanto que o fator categoria funcional

proporcionou maior impacto nas dimensões integração às pessoas e à organização, linguagem, experiência profissional e política. Com relação às táticas de socialização foi percebido que os fatores integração às pessoas e à organização, acesso à informação e história são influenciados pelos três tipos diferentes de táticas (aspectos sociais, conteúdo e contexto), com um maior peso de significância para as táticas de aspectos sociais.

As implicações práticas deste estudo são importantes para gestores na medida em que fornece conhecimento mais avançado sobre a socialização organizacional disponibilizando informações valiosas para o planejamento de práticas de ajustamento que percebam as diferenças de funções das pessoas, que minimizem o efeito temporal sobre o ajuste e que decidam por táticas que produzam melhores resultados.

Considerando o objeto de estudo, a pesquisa proporciona dados relevantes sobre nível e processo de socialização da UFPI que poderão auxiliar em decisões futuras sobre políticas de gestão de pessoas da instituição, sobretudo, no planejamento de estratégias que envolvam o ajustamento funcional para maior êxito em tal processo. Algumas ações podem ser mantidas e fortalecidas, pelos resultados positivos já observados, e novas práticas poderão ser adotadas considerando as dimensões que precisam ser melhoradas, como exemplo o fator acesso à informação e história, aspecto com o menor nível de socialização percebido pelos servidores.

Para uma visão mais ampliada da socialização, em outros estudos, poderá coletar informações junto aos gestores e utilizar outros métodos de tratamento e análise de dados, como por exemplo, investigações que utilizem métodos mistos (quantitativo e qualitativo) para aprofundamento do tema. Além disso, recomenda-se a realização de novos trabalhos com a escala sobre táticas de socialização organizacional, com nova aferição fatorial, a fim de possibilitar ao questionário em português tornar-se um instrumento de gestão amplamente utilizado e confiável especialmente no setor público.

Pesquisas futuras podem analisar, também, as diferenças entre processos de socialização de universidades públicas e privadas e a influência da estabilidade no cargo no progresso do ajustamento. Uma vez que existem estudos sobre a socialização de algumas instituições públicas de ensino, outra frente de pesquisa

seria comparar os resultados na tentativa de analisar semelhanças e distinções dos processos e identificar as melhores práticas adotadas por essas instituições.

Considerando novas formas de acesso às informações e de interações nas organizações, com destaque para as mídias e redes sociais, outras frentes de pesquisas podem buscar conhecer: qual a influência de grupos de mídias sociais sobre a socialização organizacional de novos empregados? Esses grupos fortalecem a comunicação formal ou informal da instituição? As informações obtidas nesses grupos agilizam o processo de ajustamento ou causam mais ansiedade em virtude do número de informações e fontes diversas? Os relacionamentos interpessoais no trabalho são fortalecidos através dessas plataformas resultando níveis mais favoráveis de integração?

A socialização organizacional continua a ser um caminho interessante e promissor de pesquisa, uma importante e desafiadora área da gestão de pessoas. O avanço no debate e o estímulo a novas discussões sobre o tema possibilitarão informações relevantes para instituições aprimorarem suas práticas e pessoas se ajustarem mais rapidamente ao trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D. et al. **Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research.** Journal of Applied Psychology, Vol. 102, No. 3, 324 –337, 2017.

Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000086>>. Acesso em: 28 maio 2018.

ALLEN, D. G. **Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?** Journal of management, 32, 237-256, 2006.

Disponível em: <<http://dx.doi.org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1037/apl0000086>>. Acesso em: 28 maio 2018.

ANDRADE, D. C. T. de. et al. **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. Disponível em:

<<file:///C:/Users/karin/Downloads/Dialnet-ASocializacaoOrganizacionalDosServidoresDeUmalfes-5511278.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

ANDRADE, D. C. T de; RAMOS, H. R.; OLIVEIRA, D. R. **Inventário de Socialização Organizacional: (re) afirmado sua validade e consistência.** Revista Pensamento e Realidade. v. 30, n. 3, 2015. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/23685/18738>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. **A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional.** Revista Economia & Gestão, 15(39), 104-125, 2015. Disponível em

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p104/8149>>. Acesso em: 28 maio 2018.

ANDRADE, D. C. T. de. **Socialização Organizacional em uma IFES Mineira em tempos de REUNI.** Lavras: UFLA, 2011. Disponível em:

<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2311/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Socializa%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20em%20uma%20IFES%20mineira%20em%20tempos%20de%20Reuni.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018.

ARRAES, L. F. **Socialização e Comprometimento Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior.** Fortaleza: UFC, 2018. Disponível em: <

http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30442/1/2018_dis_lfarraes.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2018

ASHFORTH, B. E. **The Role of Time in Socialization Dynamics**. The Oxford Handbook of Organizational Socialization, Publisher: Oxford University Press, Editors: C.R. Wanberg, pp.161-186, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286458194_The_Role_of_Time_in_Socialization_Dynamics>. Acesso em: 12 mar. 2018.

ASHFORTH, B. E. et al. **Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning: integrating socialization models**. Journal of behavior, 70, 447-462, 2007. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/S0001879107000206/1-s2.0-S0001879107000206-main.pdf?_tid=0aeef856-ac16-4fd4-8860-570bc21b9fe1&acdnat=1527508841_93218ad8ce104473e981b2ef57d506cf>. Acesso em: 28 maio 2018.

BARGUES-BOURLIER, E.; BOUCHARD, V. **Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices**. Revue Francaise de Gestion. 233. 89-106, 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/RH/Downloads/barguesbouchard2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RH/Downloads/barguesbouchard2013%20(1).pdf)>. Acesso em: 28 maio 2018.

BARGUES-BOURLIER, Emilie. **Organizational socialization practices and organizational socialization tactics. Contents and interplays**. Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management. Université Paris-Dauphine, DRM UMR CNRS 7088, Management et Organisation, Paris, 2012. Disponível em: <http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=896> Acesso em: 29 maio 2018.

BAUER, T. N. et al. **Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods**. Journal of Applied Psychology, Vol. 92, nº. 3, pp. 707-721, 2007. Disponível em: <<http://psycnet-apa-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/fulltext/2007-06438-009.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2018.

BAUER, T. N; ERDOGAN, B. **Organizational socialization: The effective onboarding of new employees**. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology*, Volume III, pp. 51-64, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Berrin_Erdogan/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/565f2e9b08ae619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf?origin=publication_detail>. Acesso em: 29 maio 2018.

BENZINGER, D. **Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce**. *Personnel Review*, 45(4), 743-763, 2016. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight-com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/PR-06-2014-0131>>. Acesso em: 29 maio 2018.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985

BEYERS, J. **Conceptual and methodological challenges in the study of European socialization**. *Journal of European Public Policy*, 17, 909-920, 2010. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13501763.2010.487004?journalCode=rjpp20>>. Acesso em: 13 fev. 2018

BEZERRA, F. A. **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.

BORGES, L. de O.; et al. **Reconstrução e Validação de um Inventário de Socialização Organizacional**. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, v. 11, n. 4, SÃO PAULO, SP JUL./AGO, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n4/02.pdf>> Acesso em: 29 maio 2018.

BRASIL. **Suporte ao Sistema Integrado de Gestão de Recursos**. Rio Grande do Norte: UFRN, 2017. Disponível em: <https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sigrh:visao_geral> Acesso em: 24 jul. 2018

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Piauí 2015-2019**. Teresina: Edufpi, 2015. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/pdi-proplan>> Acesso em: 30 maio 2018

_____. **Decreto 6.096, de 24 de abril. 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018

_____. **Lei 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 18 de jun. 2018

BRISLIN, R. W. **Back-translation for cross-cultural research**. Journal of Cross Cultural Psychology, Vol. 1, 1970, 185-216. Disponível: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/135910457000100301>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

CABLE, D. M.; PARSON, C. K. **Socialization tactics and person-organization fit**. Personnel Psychology, 54, 1-23, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>>. Acesso em: 22 fev. 2018

CARVALHO, F. A. de P. et al. **Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 13 n.4 – Outubro/Dezembro, 2015. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3660/2792>>. Acesso em: 29 maio 2018.

CARVALHO, V. D. de et al. **Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses**. REAd. Porto Alegre – Edição 72 - N° 2 – maio/agosto, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n2/a03v18n2.pdf>> Acesso em: 29 maio 2018.

CARVALHO, V. D. de. **Resiliência e Socialização Organizacional de novos servidores: um estudo transcultural**. Tese de doutorado. UFRN. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC_TESE.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.

CHAO, G. et al. **Organizational socialization: its content and consequences**. Journal of Applied Psychology, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994. Disponível em: <<http://psycnet-apa-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/fulltext/1995-07759-001.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2018.

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

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. **Invited manuscript: Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations.** Journal of Managerial Psychology, 21, 2006. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/02683940610673997>>. Acesso em: 30 maio 2018.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N.; CASH, M. L. **Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies.** Personnel Review, 41(1), 41-55, 2012. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/00483481211189938>>. Acesso em: 30 maio 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

ELLIS, A. M., et al. **Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory.** Journal of Management, 41(1), 203-235, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1177/0149206314557525>>. Acesso em: 30 maio 2018.

FANG, R.; DUFFY, M., K.; SHAW, J. D. **The organizational socialization process: review and development of a social capital model.** Journal of Management, v. 37, n. 1, p. 127-152, jan, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0149206310384630>>. Acesso em: 12 fev. 2018

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIELD, Robbie; COETZER, Alan. **The effects of organisational socialisation on individual and organisational outcomes: a review of the literature and directions for future research.** Labour, Employment and Work in New Zealand: 2008. Disponível em: <<https://ojs.victoria.ac.nz/LEW/article/view/1667>>. Acesso em: 30 maio 2018.

FOWLER JÚNIOR, F. J. **Pesquisa de Levantamento.** 4ª ed. Porto Alegre: Penso, 2011. 232p

GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. **A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.** Holos, Ano 33, Vol. 05, 2017 Disponível em: <[file:///C:/Users/RH/Downloads/5153-16888-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RH/Downloads/5153-16888-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 29 maio 2018.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M; ZWEIG, D. I. **Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study.** Journal of vocational behavior, 69, 90-104, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0001879106000273?via%3Dihub>>. Acesso em: 30 maio 2018.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUETER, J. A.; MACAN, T. H.; WINTER, J. **Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale.** Journal of Vocational Behavior, 63, 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0001879102000179?via%3Dihub>>. Acesso em: 30 maio 2018.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. et al. **Metodologia de Pesquisa.** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

JONES, G. R. **Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations.** Academy of Management Journal, 29, 262-279, 1986. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/256188>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

KROTEL, S. M.L; VILLADSEN, A. R. **Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness.** Public Administration Vol. 94, No. 1, 167-284, 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12211>>. Acesso em: 29 maio 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOUIS, M. R. **Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings.** *Administrative science quarterly*, 25, 226-251, 1980. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392453?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 29 nov. 2017.

MODESTO, P. **Estágio Probatório: Questões Controversas.** *Revista Eletrônica de Direito de Estado, Salvador*, n. 10, p. 1-27, abr./jun. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Paulo_Modesto2/publication/43769058_Estagi_o_probatorio_questoes_controversas/links/553791be0cf218056e9562e2/Estagio-probatorio-questoes-controversas.pdf> Acesso em: 18 jun 2018.

MOYSON, S. et al. **Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research.** *The American Review of Public Administration*, 0(0), 1-18, 2017. Disponível em <<http://journals.sagepub.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0275074017696160>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

OLIVEIRA, S. D. C. et al. **A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço.** *Revista Psicologia, Florianópolis*, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/RH/Downloads/9073-27126-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RH/Downloads/9073-27126-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 30 maio 2018.

PERROT, S. et al. **Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support.** *Group & Organization Management*, 39, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1177/1059601114535469>>. Acesso em: 30 maio 2018.

PERROT, S.; BAUER, T. N.; ROUSSEL, P. **Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics.** *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 86, 2012. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/paper/haljournal/halshs-00743179.htm>>. Acesso em: 30 maio 2018.

POCOCK, S. J. **Clinical trials-a practical approach.** New York: John Wiley & Sons, 1989.

RATKOVI, N. B; KOSTIC, B. **Impact of organizational socialization towards employees social adaptation.** *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)* Vol. 4, nº. 1, 2014. Disponível em: <<http://scindeks->

clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf>. Acesso em: 30 maio 2018.

SAGBERG, Ingvild. **Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?** *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1): 8, 2016. Disponível em: <<https://www.sjwop.com/articles/10.16993/sjwop.1/>>. Acesso em 30 maio 2018.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. **Organizational Socialization: making sense of past and presente as a prologue for the future.** *Journal of vocational behavior*, 51, 234-279, 1997a. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879197916146>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização.** REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.18, n.4, p. 5-20, Out.- Dez, 2013. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/105>>. Acesso em: 30 maio 2018.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010

TOMAZZONI, G. C. et al., **Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional.** *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, abr./jun. 80-92, 2016. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/viewFile/650/pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

TAORMINA, R. J. **Convergent validation of two measures of organizational socialization.** *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94, 2004. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0958519032000157357>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organization socialization. Research in Organizational Behavior**, v. 1, p. 209-264, 1979. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.

WALTER, O. F. C.. **Análise de ferramentas gratuitas para condução de survey online.** *Produto & Produção*, vol.14 n.2, p. 44-58, jun. 2013. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/22172/26155>> Acesso em: 30 maio 2018.

WATERHOUSE, J.; FRENCH, E.; PUCHALA, N. **The impact of socialisation on graduates' public service motivation – a mixed method study**. Australian Journal of Public Administration, vol. 73, no. 2, pp. 247–259, 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12079>>. Acesso em: 29 maio 2018.

APÊNDICE
QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente questionário é um instrumento de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) do aluno Josivan Bernardes de Araújo da Universidade Federal do Piauí, matrícula, sob a orientação do Prof. Doutor Eulálio Gomes Campelo Filho. As informações coletadas através deste formulário serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. Será considerado o sigilo em relação a todas as informações coletadas.

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Estado Civil:

- Solteiro
 Casado
 Separado/Divorciado
 Viúvo
 Convivendo com outra pessoa

3. Idade:

- anos

4. Religião:

- Católica
 Evangélica
 Espírita
 Umbanda
 Nenhuma
 Outras (_____)

5. Educação Formal:

- Ensino fundamental
 Ensino médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

6. Categoria do cargo:

- Técnico-administrativo
 Docente

7. Tempo de exercício no cargo:

- menos que 1 ano
 de 1 ano até 2 anos
 de 2 anos até 3 anos

8. Lotação de exercício:

- CMPP - Campus de Teresina
 CMRV - Campus de Parnaíba
 CSHNB - Campus de Picos
 CAF - Campus de Floriano
 CCE - Campus de Bom Jesus
-

ANEXO A

INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL (ISO)

INSTRUÇÕES: O questionário de Socialização Organizacional contém 45 afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a UFPI. 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 respostas utilizar escala indicada abaixo que melhor descreve a situação e escreva o número sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase.

| Forte discordância | Discordância | Neutro | Concordância | Forte concordância |
|--------------------|--------------|--------|--------------|--------------------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

- 01) _____ Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.
- 02) _____ Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.
- 03) _____ Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.
- 04) _____ Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
- 05) _____ Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.
- 06) _____ Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.
- 07) _____ Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
- 08) _____ Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.
- 09) _____ 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 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 muita gente 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 através de minha iniciativa, 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 quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.

Fonte: BOREGES et al. (2010)

ANEXO B

QUESTIONÁRIO SOBRE TÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

INSTRUÇÕES: O questionário sobre Táticas de Socialização Organizacional contém 12 afirmativas relacionadas à sua percepção sobre o processo de socialização da UFPI. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em maior ou menor grau sobre o que ocorreu na sua experiência de socialização organizacional. Para respostas utilizar escala indicada abaixo que melhor descreve a situação e escreva o número sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase.

| Discordo Totalmente | Discordo em grande parte | Discordo em parte | Indiferente | Concordo em parte | Concordo em grande parte | Concordo Totalmente |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|
| -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |

FATOR CONTEXTO

1. _____ Nos primeiros meses de trabalho fui bastante envolvido com novos servidores em atividades relacionadas ao trabalho.
2. _____ Esta organização coloca todos os novos servidores em atividades coletivas de aprendizagem.
3. _____ Eu passei por um conjunto de experiências de treinamento especificamente desenvolvidas para propiciar aos recém-chegados um conhecimento extensivo das habilidades necessárias.
4. _____ Somente após estar completamente familiarizado com os procedimentos departamentais e os métodos de trabalho, eu comecei a realizar as atividades intrínsecas ao meu trabalho.

FATOR CONTEÚDO

5. _____ Há um padrão claro na forma como um trabalho leva a outro trabalho, ou uma tarefa leva a outra tarefa nessa organização.
6. _____ Nesta organização o plano de carreira é claramente especificado.
7. _____ Eu posso prever meu futuro profissional nessa organização observando as experiências de outras pessoas.
8. _____ Fui claramente comunicado que meu desenvolvimento profissional nessa organização seguirá um cronograma fixo de eventos.

FATOR ASPECTOS SOCIAIS

9. _____ Quase todos os meus colegas vêm me apoiando pessoalmente.
10. _____ Meus colegas de trabalho vem fazendo o máximo para me ajudar me ajustar a esta organização.
11. _____ Recebi pouca orientação de membros experientes da organização sobre como eu deveria desempenhar meu trabalho.
12. _____ Ao observar os meus colegas mais experientes, estou obtendo uma clara compreensão do meu papel nesta organização.

Fonte: Jones (1986); Cable e Parson (2001)

ANEXO C

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UFPI - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ - CAMPUS
SENADOR HELVÍDIO NUNES



DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CATEGORIA FUNCIONAL, TEMPO DE SERVIÇO E LOTAÇÃO SOBRE A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL. **Pesquisador:** JOSIVAN BERNARDES DE ARAUJO **Área Temática:**

Versão: 2

CAAE: 83708418.1.0000.8057

Instituição Proponente: Universidade Federal do Piauí Campus CSHNB, Picos

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.603.123

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa com alcance descritivo e exploratório, a qual se enquadra também como estudo descritivo transversal tendo em vista o corte temporal por meio de surveys que obterá medidas e respostas estruturadas apenas uma vez durante todo o processo da investigação. O universo populacional do estudo refere-se aos servidores novatos (técnico-administrativos e docentes) da UFPI que entraram em exercício entre os anos de 2013 e 2016 e continuam trabalhando, totalizando 885 servidores conforme dados do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGRH). Segundo Oliveira (2008) e Carvalho (2009) funcionários novatos correspondem a trabalhadores que contam entre 2 e 5 anos de serviço na instituição.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é:

1. Analisar a influência dos fatores tempo de serviço, categoria funcional e lotação na socialização organizacional experimentada pelos novos servidores da UFPI.

Os objetivos específicos da pesquisa são: Caracterizar o perfil sociodemográfico dos novos servidores da UFPI para identificação de tempo de serviço, lotação e categoria funcional; Identificar o nível de socialização organizacional experimentado pelos novos servidores da UFPI; Conhecer as táticas de socialização utilizadas pela UFPI no ajustamento de seus servidores; Relacionar os fatores tempo de

serviço, categoria funcional e lotação com onível de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O pesquisador deixa bem claro quais os riscos, as estratégias para contorná-los e os benefícios da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa apresenta relevância social e acadêmica visto que possibilita conhecermos não somente o nível de socialização organizacional e ajustamento funcional junto à UFPI, mas também possibilita uma contribuição para identificação de quais táticas de socialização organizacional a UFPI tem utilizado. **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:** Os termos apresentados estão de acordo com o exigido pela legislação.

Recomendações: Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisa não possui pendências, ou inadequações.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PICOS, 17 de Abril de 2018

Assinado por:
LUIZA HELENA DE OLIVEIRA LIMA
(Coordenador)