



Universidade Federal de Sergipe
Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa
Núcleo de Pós-Graduação em Psicologia Social
Mestrado em Psicologia Social

ERIKA CAVALCANTI MARQUES

INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL PERCEBIDA
SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE
CASO NA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE.

São Cristóvão - SE

2013

ERIKA CAVALCANTI MARQUES

INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL PERCEBIDA
SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE
CASO NA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE.

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Centro de Ciências de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Psicologia Social.

Orientadora: Profa. Dra. Marley Rosana Melo de Araújo

São Cristóvão - SE

2013

COMISSÃO JULGADORA

Dissertação da Discente ERIKA CAVALCANTI MARQUES, intitulada **INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL PERCEBIDA SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE** defendida e aprovada em 04/10/2013, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores Doutores:

Profa. Dra. Marley Rosana Melo de Araújo
Orientadora

Profa. Dra. Fabíola Marinho Costa
Examinadora Externa

Prof. Dr. André Faro Santos
Examinador Interno

*A minha mãe Miraci Cavalcanti Marques,
exemplo de mulher guerreira.*

- Meu pai me disse que ele planejava expandir a rota comercial até Sumatra e Bornel, mas eu acho que ele podia ir muito mais além. Por quê não expandir até a China? É grande, a cultura é rica, e temos um apoio em Hong Kong. Seríamos os primeiros a negociar com a China. Já imaginou?

- Se outra pessoa tivesse me dito isso, eu diria 'você perdeu o juízo'. Mas eu já vi esse olhar antes...

(último diálogo do filme Alice no País das Maravilhas)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado esse presente tão sonhado, por ter me levado por caminhos verdejantes, embora muitas vezes estreitos; mas como é possível ganhar a vida por caminhos largos? Obrigada Pai, por ter me concedido chegar mais perto de Ti, obrigada por meus pais, familiares e amigos, e por estar ao meu lado sempre, obrigada por me manter cega, surda e muda diante de julgamentos sem amor. Eu Te adoro, Te louvo e Te bendigo por toda a minha vida!;

À minha mãe que se mostrou, nesses anos de minha presença-ausência, a mais linda das pessoas, a mais forte, mais guerreira, mais companheira e a maior torcedora por minha vitória. Que segurou comigo muitas dificuldades próprias da distância com um amor... que só mãe sente. Aprendi a te amar mais e a agradecer a Deus pela senhora! Obrigada *mum* minha!;

A meu pai, *in memoriam*, que, com certeza, ao lado de Deus está acompanhando sua cria, com olhar doce e coração bobo. Todos os meus sonhos com o senhor, pai, matam a minha saudade dos teus *cheiros* diários de boa noite; estão de outra forma agora, mas continuam.

A minha orientadora, Marley Araújo, educadora em todos os momentos desse Mestrado, rígida, quando mais precisei, verdadeira e admirável, profissional comprometida e dedicada incondicionalmente, acreditou em mim quando eu não mais acreditava, abriu portas que tanto desejei e as quais não ousei negar. Meu muito obrigada, e minha sempre lembrança desse exemplo do que um profissional em sala de aula e fora dela deve ser. Seguirei seus ensinamentos;

Ao amigo Rodrigo Araújo, primeira pessoa a me incentivar e a me ajudar quando ainda em processo seletivo para o Mestrado. Você é o exemplo de amizade pura, rica, e que merece o dobro do que oferece de bom às pessoas;

À Priscila, secretária do NPPS, sempre prestativa e disposta a contribuir com as questões administrativas do NPPS, inclusive com as diversas solicitações de autorização de pesquisa;

Ao Comandante Geral da PM/SE, Coronel Maurício da Cunha Iunes, por valorizar a pesquisa científica e autorizá-la na corporação;

Ao Capitão Charles Victor (Assessoria de Comunicação da PM/SE), por intermediar o contato com os Batalhões, pela paciência em todas as visitas de solicitação e esclarecimento, por contribuir com a efetivação desse estudo;

À Tenente Amanda (CFAP/SE) pelos esclarecimentos sobre os cursos de formação;

A todos os servidores respondentes, pela receptividade, participação, conversas informais, torcida para eu atingir o quantitativo da amostra, pela valorização da Psicologia e desejo de que o serviço voltado para o bem-estar e saúde dos que fazem parte da Polícia Militar de Sergipe retorne às suas atividades. Muito obrigada!;

À Mônica Milena, tão presente em meu caminho, mesmo residindo distante. Que grande amizade!;

À Nice, pelas ligações quase semanais e pela certeza da amizade e incentivo;

À Christiane Fragoso pela leveza do ser, amizade e conversas no MSN as quais amenizavam os dias em que me sentia sozinha;

À Danielle Rocha, pela certeza da grande amizade, independente das minhas renúncias;

À Ana Luísa Poconé, pelo compartilhamento de momentos laborais importantes, contribuindo com firmeza, sinceridade e força;

À Silvane Santos pela alegria amiga e vibração positiva para tudo dar certo, exemplo de garra, vida em família, e vitória através do trabalho;

À Patrícia Mota por me ajudar, com calma e experiência, nos momentos mais decisivos dessa jornada, sua ajuda foi muito importante!;

À Daniela Santana, aluna de Psicologia da UFS e do meu estágio em docência, pela alegria dos reencontros e pelo incentivo, e aos alunos Crislaine Santana e Hênio Rodrigues. Apesar de pouca convivência, vocês me ajudaram a ter certeza de que desejo estar em sala de aula, e que o caminho é logo e difícil, mas gera satisfação;

À Marifran Costa Filha, pela amizade e incentivo inicial para persistir na solicitação de pesquisa à PMSE;

À Jaqueline Maria, pela alegre disponibilidade e contribuição com o banco de dados e pelo *pernambucês* tão familiar.

A quem há de vir...

RESUMO

A presente pesquisa versa sobre dois fenômenos psicológicos próprios das organizações: socialização organizacional e comprometimento organizacional. Mediante levantamento da literatura, considerou-se a socialização organizacional como um processo sócio-histórico fundamentado na cultura organizacional e seus elementos. Processo contínuo que ocorre à medida que o funcionário se relaciona com pares, superiores diretos e clientes/usuários da organização, sendo operacionalizado pela organização e pela proatividade do funcionário para sua própria socialização. O comprometimento organizacional, compreendido, de forma geral, como um vínculo estabelecido entre o funcionário e a organização, por sua vez, contribui para esclarecer o motivo da permanência do trabalhador na organização. Considera-se aqui um fenômeno constituído por três dimensões: *Afetiva* (afeto/apego à organização), *instrumental* (avaliação dos custos-benefícios relativos ao desligamento da organização e à existência de perspectivas no mercado) e *normativa* (adesão às normas e objetivos organizacionais como uma obrigação). Dessa feita, propôs-se a analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional dos servidores de quatro unidades especializadas da Polícia Militar do Estado de Sergipe, esperando relação positiva entre os fenômenos, pois teoricamente faz sentido que um funcionário bem socializado tenda a se comprometer com a organização. A metodologia consistiu na administração coletiva do *Inventário de Socialização Organizacional (ISO)*, da *Escala de Comprometimento Organizacional* e de uma ficha de dados sociodemográficos a uma amostra de 270 policiais. A amostra constituiu-se, preponderantemente, por Soldados e Cabos, com tempo médio de organização de 15,22 anos, do sexo masculino, média de 37 anos, com ensino superior incompleto ou completo, casados, dois filhos, renda individual média de R\$4.020,40, desempenhando função operacional. Realizada análise fatorial exploratória do ISO, obteve-se uma estrutura fatorial constituída por três fatores ($KMO=0,83$; $r^2=33,12\%$): F1.Integração à organização-IORG- (sete itens, $r^2=23,01\%$, $\alpha=0,74$); F2.Domínio de procedimentos e atividades-DPA-(nove itens, $r^2=5,38\%$, $\alpha=0,78$); F3.Proatividade e competência-P&C-(oito itens, $r^2=4,73\%$, $\alpha=0,78$). Resultou preponderância do fator DPA ($M=4,17$) sobre os demais. Quanto ao comprometimento, os resultados indicaram excelente índice de confiabilidade para a escala utilizada, e escores médios da amostra, em cada base de comprometimento, denotando pouco comprometimento afetivo e instrumental, e pouco descomprometimento quanto à dimensão normativa. A análise de regressão múltipla apresentou os fatores IORG e P&C como variáveis preditoras do comprometimento afetivo, seguidas de tempo na função e renda individual [$F_{(4,233)}=45,46$; $p<0,001$], reunindo um bom percentual de variância explicada (44%). Para a base instrumental, os fatores de socialização organizacional não contribuíram na explicação; [$F_{(1,236)}=5,55$; $p=0,02$]. Para a base normativa, resultaram como preditores a idade, seguida dos fatores IORG e P&C, e tempo na função [$F_{(4,233)}=17,70$; $p<0,001$]. Em conjunto, o percentual de variância explicada apresentou-se baixo (23%). Concluímos que a socialização organizacional influencia o comprometimento organizacional, uma vez que dois fatores da socialização organizacional (IORG e P&C) explicam pelo menos duas dimensões do comprometimento organizacional (afetiva e normativa). Este estudo contribui para a reflexão sobre a importância das estratégias institucionalizadas de socialização de novos funcionários, como também do incentivo à proatividade dos funcionários neste processo. Um processo bem sucedido de integração de novos funcionários contribui para o comprometimento organizacional e seus consequentes (satisfação no trabalho, diminuição de índices de absenteísmo e rotatividade, por exemplo), aspectos que as organizações tanto buscam.

Palavras-chave: socialização organizacional, comprometimento organizacional, cultura organizacional, polícia militar.

ABSTRACT

This study is about two psychological phenomenons which occur in the organizations: organizational socialization and organizational commitment. Based on literature, was considered the organizational socialization as a socio-historic process based in the organizational culture. It is continuous and occurs with the relationship of the employees with partners, boss and clients/users of the organization, being operationalized by the organizational activities and the proactive of the employees to their own socialization. The organization commitment, in general, considered as a tie among the employee and the organization, contributes to explain why the employee continues at the organization. Here is treat as a tridimensional construct as: *Affective* (affect and attachment to the organization), *instrumental* (employee calculate the benefits and costs about go away from the organization and if there are perspective to be absorbed by other organizations) and *normative* (to adhere to the organizational norms and issues as an obligation). By the way, the present study has as objective to analyze the organizational socialization influence on the organizational commitment of employees, in four specialized bases of the Sergipe's State Military Police, expecting find a positive relation between both phenomenons, because, theoretically, there is a sense that a very well socialized employee develops organizational commitment. The methodology consisted in the collective administration of the *Inventário de Socialização Organizacional* (ISO), *Escala de Comprometimento Organizacional* and a formulary of social and demographics data in a sample of 270 polices. In major, the sample characterized by soldiers and capes, in media with 15,22 years old of organization, male, in media with 37 years old, with complete or incomplete college, married, two sons, in media with R\$ 4.020,40 of remuneration, developing operational activities. By exploratory factorial analyze of the ISO, resulted in a factorial structure, with three factors ($KMO=0,83$; $r^2=33,12\%$): F1. *Organizational integration-IORG*-(seven items, $r^2=23,01\%$, $\alpha=0,74$); F2. *Procedures and activities domino-DPA*-(nine items, $r^2=5,38\%$, $\alpha=0,78$); F3. *Proactive and Competency-P&C*-(eight items, $r^2=4,73\%$, $\alpha=0,78$). It resulted in preponderance of the DPA Factor ($M=4,17$) in comparison to the others. About the commitment, the results presented an excellent reliability degree to the scale selected, and about the middle score of the respondents, in each dimension of commitment, they denoted low affective and instrumental commitment and non normative commitment perception. The multiple regression analyze presented, as affective commitment prediction variables, the IORG and P&C factors, followed by time in the function and individual remuneration [$F_{(4,233)}=45,46$; $p<0,001$], with 44% of explained variance. In this case, the distinction was the IORG. About the instrumental dimension, no one of the organizational socialization factors contributed to the explanation. About the normative base, resulted as predictors: years old variable, followed by IORG and P&C, time in the function [$F_{(4,233)}=17,70$; $p<0,001$]. In this group the percentage of explained variance was low (23%). We concluded that the organizational socialization have influence on the organizational commitment because two organization socialization's factors (IORG and P&C) explain at least two organizational commitment dimensions (affective and normative). This study contributes to think about the importance of the organizational strategies to socialize new employees, and the incentive to the employees' pro-activity in this process. A well succeeded process of integration of new employees contributes to the organizational commitment and its consequences (work satisfaction, absenteeism and turnover index, as example). These are aspects so desired by the organizations.

Keywords: organizational socialization, organizational commitment, organizational culture, military police.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
1.1. Definições e objetivos da socialização organizacional.....	24
1.2. Táticas para a socialização organizacional.....	31
1.3. Técnicas de socialização organizacional.....	34
1.4. Pesquisas que contribuem com a compreensão da socialização organizacional.	37
2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	57
2.1. Pesquisas que contribuem com a compreensão do comprometimento organizacional.....	66
3. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O CAMPO DE PESQUISA	78
3.1. Sobre a cultura organizacional da Polícia Militar.....	78
3.2. Organização da Polícia Militar do Estado de Sergipe.....	82
3.2.1. Companhia de Polícia de Trânsito – CPTran.....	85
3.2.2. Companhia de Polícia Rodoviária Estadual – CPRv.....	86
3.2.3. Batalhão de Polícia de Choque – BPChq.....	87
3.2.4. Companhia de Polícia de Radiopatrulha – CPRp.....	87
3.3. Sobre a Formação de Soldados da Polícia Militar.....	88
3.3.1. Cursos de Formação para os Policiais Militares de Sergipe.....	93
4. OBJETIVOS.....	97
5. MÉTODO.....	98
5.1. População e amostra.....	98
5.2. Instrumentos para coleta de dados.....	99
5.3. Procedimentos para coleta de dados.....	100
5.4. Procedimentos para análise de dados.....	101
6. RESULTADOS.....	102
6.1. Resultados da socialização organizacional.....	102

6.2. Resultados do comprometimento organizacional.....	105
6.3. Relações entre variáveis sociodemográficas, ocupacionais e psicológicas (socialização organizacional e comprometimento organizacional).....	107
6.4. Avaliação da influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional.....	111
7. DISCUSSÃO.....	117
8. CONCLUSÃO.....	126
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICES.....	136
Apêndice A – Questionário de pesquisa.....	137
Apêndice B – Informações gerais sobre a pesquisa para divulgação.....	142
Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	143
ANEXOS	144
Anexo 1 – Missão, Visão e Negócio da PM divulgados no <i>site</i> da corporação.....	145
Anexo 2 – Missão Constitucional divulgada no <i>site</i> da PMSE.....	146
Anexo 3 – Matriz de cargas fatoriais.....	147

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1.1</i> Dimensões organizacionais para socialização organizacional.....	31
<i>Tabela 6.1.</i> Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em socialização organizacional.....	104
<i>Tabela 6.2.</i> Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em comprometimento organizacional.....	106
<i>Tabela 6.3.</i> Estatísticas descritivas dos níveis de escolaridade nas três bases de comprometimento organizacional.....	108
<i>Tabela 6.4.</i> Correlações entre variáveis sociodemográficas, ocupacionais e comprometimento organizacional.....	110
<i>Tabela 6.5.</i> Matriz correlacional de socialização organizacional e comprometimento organizacional.....	111
<i>Tabela 6.6.</i> Resultados de análise de regressão múltipla para a base afetiva de comprometimento organizacional.....	113
<i>Tabela 6.7.</i> Resultados de análise de regressão múltipla para a base instrumental de comprometimento organizacional.....	114
<i>Tabela 6.8.</i> Resultados de análise de regressão múltipla para a base normativa de comprometimento organizacional.....	115

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 3.1</i> Hierarquia da Polícia Militar.....	84
<i>Figura 5.1.</i> Hierarquia da amostra.....	99
<i>Figura 6.1</i> Relações encontradas em análise de regressão múltipla.....	116

Realizado um processo seletivo, seja em empresa privada ou em instituição pública, após os trâmites admissionais, eis que surge o primeiro dia de trabalho do funcionário recém-admitido. Quanto mais minucioso for um processo de recrutamento e seleção de pessoal, como também as etapas de um concurso público, enquanto processos de entrada de um novo funcionário à organização, maior a probabilidade de a área responsável por esses processos ser assertiva no sentido de busca de congruência entre os valores, interesses e necessidades do funcionário e da organização. Ambos precisam adaptar-se um ao outro para manterem essa assertividade e corresponderem no que buscam mutuamente, porém o que se percebe é que a cobrança por adaptação é comumente dirigida ao funcionário.

O período de experiência tende a ser crucial para a permanência do novo funcionário na empresa ou para o encerramento das atividades. É válido comentar que, conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Art. 445, parágrafo único, entende-se que o contrato de experiência não pode exceder o prazo de noventa dias e que dentro desse prazo só pode ser prorrogado uma vez (art. 451), sob pena de ser considerado contrato de trabalho por prazo indeterminado. Em organizações públicas, o período de experiência é denominado estágio probatório e tem duração de três anos.

Para acompanhar estes e outros aspectos imbricados na estrutura e funcionamento das organizações, os quais têm influência sobre o comportamento do trabalhador, a Psicologia assumiu um importante papel.

Zanelli e Bastos (2004) assinalam a busca histórica da Psicologia por compreensão e intervenção sobre os fenômenos organizacionais e suas implicações na vida dos indivíduos. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) surge com o propósito de investigar, analisar e compreender as relações entre diversas dimensões da vida laboral dos indivíduos, dos

grupos e das organizações, num contexto social que passa por constantes transformações. Nesse viés, a POT tende à construção de estratégias e formas de intervenção capazes de proporcionar qualidade de vida e bem-estar aos indivíduos localizados especificamente em contextos organizacionais.

Zanelli e Bastos (2004) apontam ainda que a POT encontrou terreno fértil para seu desenvolvimento a partir de desafios colocados por contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos do século XX, tais como o crescimento da industrialização, novas práticas de Gestão da Qualidade Total, abertura de mercado, desafios esses que requeriam intervenções nas organizações.

O profissional que atua em POT, até a década de 1980, voltava-se para atuações tecnicistas e limitadas ao recrutamento e seleção de pessoal, com utilização de testes psicológicos. A partir desse período, as organizações passaram a demandar outra postura e intervenção desses profissionais e, atualmente, a POT requer uma amplitude de atuação além do tecnicismo, que dialogue com outros campos de estudo, tais como Administração, Sociologia, Direito, entre outros. Os referidos autores ressaltam que os níveis de intervenção da POT, além dos tradicionais e técnicos, alcançam os propósitos estratégicos, abrangendo também pesquisas para intervenção, até alcançar o nível das políticas organizacionais.

Nesse viés, a área de Gestão de Pessoas passa a ser o *locus* de apoio para tais investigações, uma vez que contribui com o desenvolvimento de diversos processos que fomentam o desenvolvimento da organização, como também as relações de trabalho, por meio de recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação, programas de cargos e salários, avaliação de desempenho e planos de carreira, por exemplo. Entre os processos capitaneados pela área de Gestão de Pessoas destacamos a socialização organizacional a qual é, geralmente, tratada pelos autores como um processo inerente a toda organização, sendo ele institucionalizado ou não.

No que tange à relevância da área de Gestão de Pessoas para as organizações, Spector (2003) menciona que para uma organização ser eficaz, necessita de estabilidade para realizar, entre outras atividades, o preenchimento das vagas geradas pelos funcionários desligados e/ou que migraram para outros cargos. Entendemos que para alcançar esse propósito, faz-se necessário um trabalho de recrutamento e seleção de pessoal bem planejado, prevendo as necessidades organizacionais e realizando o acompanhamento do profissional após sua inserção na organização.

O referido autor coloca ainda que a seleção de pessoal tem como objetivo admitir pessoas para serem bem sucedidas no trabalho. Além disso, como já mencionado, é importante que as ações da área de Gestão de Pessoas, após um processo seletivo, em caso de empresa privada, ou um concurso público, em organizações públicas, contribuam para os ajustes da organização ao funcionário e deste à organização e às atividades que irá desenvolver.

Criar um espaço de acolhimento no momento em que o funcionário se insere em um novo contexto organizacional, um espaço de diálogo sobre essa nova situação, sobre seus sentimentos iniciais no trabalho e perspectivas para o futuro, ou seja, fomentar um clima de recepção, compreensão e aceitação do novo, pode ser um trabalho fundamental para os que atuam na área de Gestão de Pessoas nas organizações.

Silva, Junquillo e Carrieri (2008) destacam, em seu artigo sobre Políticas de RH, que propostas de integração organizacional, as quais têm o propósito de gerar consenso e homogeneidade cultural, fundamentam-se em paradigma funcionalista de consenso e integração e buscam o esclarecimento da ordem. Dessa feita, localizarmos o processo de socialização organizacional inserido na cultura da organização e ocorrendo para e por esta cultura, ao passo que investimos na apresentação de aspectos gerais da mesma, no sentido de compreendermos em que o referido processo pode se amparar.

Para Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010) a socialização organizacional é um fenômeno processual, de participação de um indivíduo em um grupo, fenômeno dinâmico e contínuo, que assume relevância para as organizações, uma vez que trata diversos aspectos fundamentais para sua sustentação interna.

A socialização organizacional trata não apenas do momento inicial dos novos funcionários na organização, da redução de suas incertezas e da busca pela inserção assertiva desses funcionários ao trabalho, mas também da manutenção da cultura organizacional ou foco nas metas a serem alcançadas, a depender da estratégia eleita pela organização para socializar seus novos membros e de outros aspectos durante a vida laboral dos indivíduos.

Outro fenômeno importante e perseguido pelas organizações diz respeito ao comprometimento organizacional dos funcionários, sobre o qual há uma diversidade de estudos realizados nas últimas décadas. Segundo Bastos, Pinho, Aguiar e Menezes (2011), embora haja diversos conceitos construídos para a compreensão desse fenômeno, ainda não existe consenso sobre sua estrutura. Há autores, a exemplo de Mowday, Steers e Porter que, em seus estudos em 1979, apontaram o comprometimento organizacional enquanto um construto unidimensional. Dessa feita, é considerado um vínculo entre o trabalhador e a organização, de natureza afetiva, em que o indivíduo desenvolve identificação com a organização de trabalho e seus objetivos.

Há também autores que preconizam a perspectiva tridimensional, a exemplo de Meyer e Allen no início da década de 1990, de modo a considerar o comprometimento organizacional como um construto não apenas de natureza afetiva, mas também de natureza cognitiva, sendo assim constituído por três componentes, a saber: afetivo, de continuação e normativo. No presente estudo, consideramos a perspectiva tridimensional desse fenômeno.

Diante da literatura levantada, salientamos a importância das pesquisas sobre socialização organizacional e comprometimento organizacional as quais trouxeram grandes

contribuições, tanto no sentido de esclarecimento acerca dos construtos, possibilitando um olhar aprofundado para esses fenômenos, quanto à disponibilização de instrumentos de pesquisa válidos e consistentes. Por outro lado, as pesquisas até aqui levantadas não trabalharam a correlação direta desses fenômenos, lacunas do tema que pretendemos responder com o presente estudo.

Dessa feita, apresentam-se as questões da presente pesquisa: como os funcionários percebem sua socialização na organização em que trabalham? Esse processo possui relação com seu comprometimento com a organização? Por meio de um estudo mais aprofundado sobre o processo de socialização organizacional, aqui compreendido como processo que se fundamenta na cultura organizacional, pretendeu-se analisar a influência desse fenômeno sobre o comprometimento organizacional de servidores da Polícia Militar do Estado de Sergipe. Optou-se por essa organização como campo de pesquisa, em virtude do interesse em conhecer sobre o processo de socialização em uma organização militar cujas ações desenvolvidas em prol deste processo são institucionalizadas.

Para a academia, pretendemos fomentar nos estudantes que buscarem contato com esses temas não apenas a reflexão e compreensão acima tratadas, mas também contribuir com a fundamentação de suas futuras práticas organizacionais quer sejam em caráter de extensão ou de cunho profissional.

Pretendemos ainda provocar outros questionamentos os quais possam suscitar novas pesquisas sobre socialização organizacional e comprometimento organizacional. Para isso, estruturamos a apresentação da pesquisa realizada nos seguintes capítulos:

- O primeiro capítulo apresenta a socialização organizacional enquanto processo institucionalizado ao passo que aponta a cultura organizacional como principal substrato. Neste ainda são apresentadas algumas pesquisas sobre o tema;

- O segundo capítulo versa sobre o comprometimento organizacional, as perspectivas teóricas acerca desse fenômeno e levantamento de pesquisas sobre essa variável;
- O terceiro capítulo apresenta uma breve contextualização acerca da Polícia Militar, uma vez que se trata do campo de pesquisa desse estudo;
- O objetivo geral e os objetivos específicos encontram-se retratados no quarto capítulo enquanto no quinto capítulo está descrito o método selecionado para a realização da pesquisa (amostra, procedimentos e instrumentos utilizados);
- Apresentam-se os resultados referentes à socialização organizacional, ao comprometimento organizacional e as relações encontradas entre essas variáveis e as sociodemográficas e ocupacionais no sexto capítulo;
- O sétimo capítulo discute tais resultados e, por fim, são tecidos comentários conclusivos no oitavo capítulo.

1. *SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL*

Em princípio, discorreremos brevemente sobre cultura organizacional, considerando que o funcionário, ao entrar numa nova organização de trabalho, passa por processo de adaptação. Associamos, portanto, tal processo à inserção do indivíduo na cultura da organização. Esta, por sua vez, fundamenta as ações da instituição e é sobre ela que o processo de socialização organizacional se ampara. Posteriormente, abordaremos os processos de Gestão de Pessoas dentro das organizações e sua importância para a compreensão do nosso objeto de estudo (socialização organizacional). Dessa feita, optamos pela explanação dos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), comuns nas mais diversas organizações, quer sejam ou não formalizados.

No que se refere à cultura organizacional, Silva e Zanelli (2004) apontam que os funcionários de uma empresa vivem em uma sociedade organizacional com crenças, rituais e rotinas, *maneiras de sentir, pensar e agir* específicas e consideradas *corretas* dentro destas organizações, configurando a particularidade de sua cultura corporativa. Colocam ainda a cultura para além dos costumes, tradições e hábitos. A cultura é um conjunto de mecanismos que buscam o controle das situações e comportamentos alheios através de planos e regras, e o ser humano, por outro lado, necessita de orientações que guiem seu comportamento. É na cultura em que estão inseridos que encontram essas orientações.

Para Schein (conforme citado por Freitas, 2007) a cultura organizacional é uma associação de pressupostos básicos de um grupo ao manejo e resolução de problemas de adaptação externa, como também de integração entre os seus membros. O que acontece é um aprendizado coletivo, desenvolvido por um grupo no sentido de se adaptar às exigências internas e externas e, uma vez que se aprendem as formas de comportamento que levam ao êxito no enfrentamento das situações adversas, passa-se a utilizá-las novamente e a

compartilhá-las, ensiná-las aos membros em geral enquanto modo assertivo de posicionamento cognitivo, afetivo e comportamental diante de situações e problemas semelhantes.

A essa concepção agregam-se os três níveis de expressão cultural:

- a) *artefatos*-facilmente perceptíveis, uma vez que, nos contatos com a organização, são os primeiros a serem vislumbrados. Tratam do que é concreto: símbolos, rituais, cerimônias, sistema de linguagem e práticas organizacionais em geral;
- b) *valores*-segundo nível de acesso à cultura. São valores compartilhados, postulados pela organização e aceitos pelos funcionários, conforme Freitas (2007) aponta, e que, em conjunto, refletem a filosofia organizacional, orientam ações cotidianas e os processos decisórios;
- c) *pressupostos básicos*-terceiro nível da cultura organizacional, não são tão perceptíveis no cotidiano de trabalho e para identificá-los é necessária uma investigação que trate, formalmente, de seu conteúdo e seu significado para os funcionários. Silva e Zanelli (2004) ressaltam que, enquanto elementos enraizados nas práticas da organização, possuem significados escondidos, e apontam a necessidade de compreendê-los para além do que está claramente expresso em artefatos. Freitas (2007) ressalta que é na homogeneidade dos pressupostos que se constroem os processos e produtos da cultura organizacional e, dessa forma, é fortalecida.

Por sua vez, as *normas*, também são apontadas como elementos da cultura organizacional imprescindíveis para as organizações e associadas aos procedimentos nas situações mais diversas. Significam *como as coisas acontecem aqui* e podem ser expressas formal ou informalmente. Elas têm correlação com outros elementos culturais, por exemplo, são precedidas pelas crenças ou pressupostos e se propagam através dos heróis, das histórias e dos rituais. Bowditch e Buono (2002) consideram normas como ideias que orientam o

comportamento dos funcionários e podem apresentar-se de modo claro ou não, porém, mediante observação ou mesmo vivência de situações, os indivíduos podem passar a conhecê-las e agir conforme o que elas preconizam.

Quanto aos processos de Gestão de Pessoas, em busca de elucidação sobre como o processo de socialização organizacional se desenvolve por meio desses, em princípio elencamos o recrutamento e a seleção de pessoas que cuidam fundamentalmente da captação de profissionais no mercado de trabalho para as organizações.

Enquanto processo institucionalizado, investiga habilidades técnicas, comportamentos e aptidões dos indivíduos que se candidatam aos cargos vagos, geralmente com o propósito de tomar decisões assertivas acerca da admissão de candidatos que possuam os requisitos básicos e específicos exigidos para o desempenho das atividades. Esse processo tem tempo de duração relativa, a depender das necessidades organizacionais e, através de suas etapas, pode iniciar o processo de socialização organizacional sensibilizando o futuro funcionário para sua inserção na organização. Em se tratando de organizações de natureza pública, em virtude de a admissão dos funcionários ocorrer via concurso público, esse tipo de processo, geralmente, não permite nem ao candidato nem à organização o conhecimento mútuo antes do início das atividades laborais.

Outro processo da área de Gestão de Pessoas que requer nossa atenção é o de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), também com duração relativa e com práticas diferenciadas, a depender das necessidades da organização e finalidades da atividade educativa. Segundo Pilati (2006) a área de TD&E busca facilitar a aprendizagem de competências associadas ao trabalho e seu desempenho. Treinamento, para o autor, é prática da organização, com etapas coordenadas e inseridas no sistema da organização que o promove. É importante ressaltar que as ações de TD&E podem ser mensuradas por indicadores de efetividade, e as variáveis que se associam a esses indicadores podem ser

individuais (habilidades prévias dos participantes como fator facilitador de aprendizagem, motivações, atitudes e expectativas quanto ao treinamento), como também ambientais (formas de divulgação dos objetivos e conteúdos do treinamento, acolhimento/suporte dos líderes imediatos, informações sobre possibilidades de aplicação do que se aprendeu no ambiente de trabalho).

Associada aos dois processos elencados destaca-se a socialização organizacional, enquanto processo que também assume sua importância para a organização e para o funcionário recém-admitido, em que ocorre apreensão da cultura organizacional pelo funcionário, podendo iniciar ainda na fase de recrutamento e seleção de pessoas e perpassar por processos de treinamento e pelos demais processos da área de Gestão de Pessoas que venham a contribuir com a inserção e integração do novo funcionário em um contexto organizacional também com novidades.

Em busca de explicações sobre o que leva um indivíduo a integrar-se à organização e a se envolver com o trabalho, encontramos em Siqueira e Gomide Júnior (2004) fatores que têm sido considerados significativos, tais como *personalidade* (pessoas que dão ênfase à virtude do trabalho, que crêem que podem controlar os eventos de sua vida, têm auto-estima elevada e necessidade de crescimento satisfeita pelo trabalho); *características do cargo* (autonomia para realizar atividades, tendo estas um significado para o indivíduo ao passo que o desafiam, exigindo diversas habilidades); *características dos líderes* (consideração às relações interpessoais, espaço para participação dos trabalhadores em processos de decisão e preocupação com o processo de comunicação com seus liderados) e os *papéis organizacionais* (percepção de conflitos e ambiguidade de papéis organizacionais).

Uma vez que mencionamos cargos e papéis, antes de iniciar quaisquer outras observações, é importante questionar que tipo de relação poderá existir entre um indivíduo e um cargo. Wagner III e Hollenbeck (2003) colocam que, entre o indivíduo e o cargo que ele

ocupa há uma relação de interdependência, como também interpessoal, e que os processos socializadores na organização podem contribuir para que se aprenda o papel a desempenhar na organização em relação ao cargo ocupado.

Diante desse papel a ser assumido, recaem expectativas do funcionário, geralmente positivas, quanto ao seu desempenho, ao acolhimento da organização (colegas de trabalho e gestores), enfim, quanto a ser bem sucedido nesta nova experiência. A organização também passa a ter expectativas sobre a integração do novo funcionário à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho. Essas expectativas, por outro lado, podem trazer algumas consequências para o recém-admitido, tais como ansiedade, tensão, medo de falhar diante da supervisão da organização, diante da quantidade de informação a administrar e até da própria cobrança individual quanto a ser assertivo e valoroso para a organização.

Maanen e Schein (conforme citado por Borges & Albuquerque, 2004) enfatizam que, para o novo funcionário, o momento de admissão pode ser um momento de crise, no qual o sentimento de solidão e isolamento não raramente acontece e, por sua vez, surge uma ansiedade situacional. Em virtude disso, as ações voltadas para o processo de socialização organizacional, especialmente realizadas nessa fase inicial, ganham foco.

Além dos papéis desempenhados pelos funcionários, frisamos o papel desempenhado pela organização em relação a eles, e citando Wagner III e Hollenbeck (2003) podemos refletir sobre a importância dos papéis: “. . . quando qualquer das expectativas é violada, a relação evidenciará tensão” (p. 185). Acrescentamos que essa tensão na relação de interdependência entre funcionário e organização pode desencadear a não permanência daquele durante ou após o período de experiência de contrato de trabalho, em que pese que à medida que o indivíduo compreende e aceita seu papel, suas atividades e relações interpessoais, sua vivência na organização passa a ter sentido, e quando esse sentido se desfaz

ou passa a ter cunho negativo, o vínculo com a organização também tende a se fragilizar, podendo vir a se desfazer.

Wagner III e Hollenbeck (2003) colocam ainda que, dentro de um conjunto de papéis da organização, as normas ou expectativas do papel são apresentadas através do processo de comunicação verbal veiculado por instrutores, colegas de trabalho, gestores, no processo de socialização organizacional e no desenvolvimento das atividades de trabalho.

A comunicação não-verbal (símbolos, vestimentas e posturas assumidas pela organização, por exemplo) também são formas de apresentação das normas ou expectativas do papel. Essas formas de comunicação refletem iniciativas organizacionais voltadas para que o funcionário apreenda tais normas conforme as expectativas. A iniciativa de apreensão das normas vigentes pode também partir do funcionário, mediante observação de situações do cotidiano, de comportamentos de outros funcionários frente a essas situações, no sentido de resolver eventuais problemas organizacionais, por exemplo.

Desta feita, diante da visível importância de outro fenômeno para as organizações, o comprometimento organizacional, essas buscam facilitar tal forma de vínculo do funcionário com o trabalho e com a instituição através da socialização organizacional. Enquanto prática organizacional, a socialização acontece, inicialmente, por meio das atividades de recepção dos novos funcionários e da integração dos mesmos à cultura e ao contexto organizacional.

Mediante essa breve explanação, tratamos de buscar esclarecimentos sobre esses dois construtos para que algumas respostas às questões aqui apontadas fossem encaminhadas.

1.1 Definições e objetivos da socialização organizacional

Buscamos alguns autores que pesquisaram sobre a socialização organizacional para conhecermos definições por eles produzidas e seus posicionamentos, em que se fundamenta o processo e que estruturas o mesmo assume nas organizações.

Para Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), a socialização organizacional diz respeito à aprendizagem de conteúdos organizacionais e ao processo por meio do qual um indivíduo se adapta a um papel específico na organização de trabalho.

Borges e Albuquerque (2004) colocam que a socialização é um processo que tem continuidade por toda a vida laboral do indivíduo. Os autores partem da visão desse processo como um interacionismo simbólico: as interações que acontecem entre o indivíduo e seu meio têm significados para o indivíduo, e este, por sua vez, acrescenta sobre o meio sua intervenção e subjetividade.

A socialização tratada pelos referidos autores é a entendida como socialização secundária: processo de inserção do indivíduo em um contexto social mais específico, já em idade jovem ou adulta; processo esse, diferente e posterior à socialização primária, que acontece em idade infantil, quando o indivíduo passa a fazer parte da sociedade em que vive.

Borges e Albuquerque (2004) consideram que a socialização geralmente requer um tanto de conformismo do novo funcionário, pois se trata de um processo de inserção de uma pessoa em um meio cujas normas e costumes já foram definidos por outras pessoas, embora não impeçam a ocorrência de pró-atividade dos novos funcionários no sentido de facilitar seu próprio processo de socialização.

A partir dos referidos autores, buscamos ressaltar que o termo socialização organizacional, embora se assemelhe à socialização profissional e à socialização ocupacional, traz a diferença de que estas têm propósitos mais amplos que o nosso objeto de estudo, em virtude de imbricarem aspectos institucionais e educacionais em outras instâncias, fora da organização. Os autores referem-se à socialização organizacional como um processo particularista, referindo-se à inserção do novo funcionário a um cargo em particular de uma determinada organização. Colocam ainda que pesquisas sobre socialização organizacional têm feito parte dos interesses dos pesquisadores desde a década de 1960, tendo seus estudos,

inicialmente, enfoques funcionalistas, buscando esclarecer sobre as formas das organizações facilitarem o referido processo.

Já em se tratando de uma visão de cunho sociológico, é de relevância a prática de socialização do indivíduo nesse processo de envolvimento com o trabalho, como fator que permite ao trabalhador se apropriar dos valores e das normas sociais relativas ao trabalho, de forma a aceitar as regras do sistema organizacional e fundamentar nelas sua forma de agir.

Para Silveira (2009), o processo de socialização leva o indivíduo a apreender normas que preconizam critérios morais e éticos do meio em que se encontra. Dessa forma, o indivíduo poderá internalizar crenças e valores para interagir com os grupos desse meio.

Bowditch e Buono (2002) tratam a socialização organizacional como o processo pelo qual os novos funcionários aprendem sobre “. . . os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos para assumirem papéis específicos e se tornarem membros aceitos pelo grupo ou pela organização” (p. 102). A socialização organizacional contribui para o esclarecimento aos novos funcionários sobre as expectativas do grupo (equipe de trabalho e organização), o que pode auxiliar na redução da insegurança inicial em sua entrada na empresa. Quanto à organização, a socialização organizacional pode refletir um desejo de que haja entendimento acerca de sua estrutura, metas e filosofia, visando ainda à redução do surgimento de conflitos, à apresentação de procedimentos e técnicas de trabalho, à redução de falhas e retrabalho, de custos e tempo gasto nas atividades.

Entre os autores supracitados, encontra-se uma relação aproximada, uma vez que apontam que na organização já existem normas e costumes, cabendo ao funcionário apreendê-los por meio das ações organizacionais.

A socialização organizacional, para Chiavenato (2004), é considerada um processo diferente da perspectiva de orientação de pessoas dentro da organização. O autor aponta que

orientar pessoas é parte imprescindível tanto para o início da vida organizacional de um funcionário quanto para momentos de mudança na organização.

O autor acrescenta que os funcionários têm necessidade de conhecer sua situação na organização e em que direção eles podem focalizar sua energia e atividades. Nesse sentido, faz parte das ações da organização proporcionar-lhes orientação. Dessa feita, pretendemos pautar a socialização organizacional como um processo que vai além da simples orientação profissional, cujo foco apenas está em prestar informações gerais sobre a organização e sobre técnicas do trabalho.

Wesson e Gogus (2005) ressaltam que há diferença entre o que se trata por socialização organizacional e os programas de orientação ao novo funcionário, uma vez que estes preparam o espaço para que ocorra a socialização organizacional. Uma das diferenças entre os dois processos é que a orientação de novos funcionários tem foco maior em informações sobre a organização e seu contexto, por outro lado, o processo de socialização na organização tanto se direciona a tarefas e desempenho, por exemplo, como também à cultura.

Consideramos que o processo de socialização tem alcance além do domínio dos procedimentos, dos resultados esperados, e trabalha com a perspectiva de inserção de um *estranho* a uma cultura organizacional também *estranha* a ele, e a partir daí inicia-se um processo de (re) construção de crenças, valores e, por que não dizer, necessidades inéditas frente ao contexto encontrado.

Chiavenato (2004), por sua vez, considera a socialização organizacional também como um processo através do qual os novos funcionários são integrados à filosofia, atividades e cultura da organização, com a expectativa de que tenham comportamentos congruentes com a mesma. O autor ainda aponta que tal processo visa prover o novo funcionário com informações técnicas a respeito do cargo e suas atividades, sobre os procedimentos, índices e resultados a serem atingidos dentro da especificidade de trabalho da empresa. Dessa forma,

tem o intuito de promover integração entre o funcionário e o ambiente de trabalho já no estágio inicial da sua trajetória de carreira na organização.

Nessa fase, os funcionários geralmente apresentam expectativas positivas, encontram-se *abertos* para se engajarem à maneira de pensar e agir predominantes na organização. Por outro lado, a organização busca facilitar esse engajamento, enquanto o novo funcionário busca situações de trabalho através das quais possa se sentir satisfeito e alcançar suas metas pessoais. É um processo recíproco de busca de ajustamento e satisfação de necessidades, cuja adaptação é lenta e, segundo o autor, costuma ser marcada por um aumento no índice de rotatividade de pessoal. É uma fase de (re) conhecimento de ambos os atores (organização e funcionário), de redução de incertezas e procura por assertividade e adaptabilidade.

Kim, Cable e Kim (2005) propõem a socialização organizacional enquanto um processo fundamental para o ajustamento entre funcionário e organização, uma vez que uma de suas prioridades é promover a continuidade (ou mesmo homogeneidade) dos valores centrais, como também prover o novo funcionário com uma estrutura de trabalho congruente com o seu entorno ou ambiente organizacional, combinada ainda à atuação de outros funcionários.

Quanto a esta atuação, compreendemos que o grupo/equipe de trabalho à qual o novo funcionário se insere também exerce influência na sua socialização, por meio de informações, comportamentos, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos.

Para os autores, ao adentrar numa nova organização, os indivíduos vivenciam um choque de realidade em virtude de três razões: primeiro eles têm que enfrentar as diferenças entre suas expectativas e a realidade que encontram; segundo, recém-admitidos, geralmente, não possuem rotinas confortáveis para interagirem e responderem às demandas da mesma forma que os demais funcionários, muitas vezes precisando reavaliar suas suposições sobre como as pessoas reagem às situações que surgem no cotidiano de trabalho; terceiro, as

contribuições que os novos funcionários podem oferecer ainda não estão claras, pois os autores consideram que, no início das atividades, os novos funcionários ainda não estão identificados com o trabalho.

Quanto a esta última razão discordamos parcialmente, uma vez que podem ocorrer situações em que o novo funcionário ao adentrar em uma organização perceba-se identificado com a atividade proposta, em virtude de tê-la desenvolvido em outra organização e esta investir-se de sentido para ele. O que se impõe é um novo contexto, específico, local, que talvez requeira mais tempo para o desenvolvimento de uma identificação com a cultura organizacional, e não com a tarefa em si.

A socialização organizacional também é apontada como um processo relacionado à criação e ao desempenho de papéis organizacionais, vejamos:

Socialização é o processo de aprender as manhas e envolve muito mais do que o simples aprendizado dos requisitos técnicos associados ao trabalho. Trata-se de aprender sobre o grupo ou a organização, seus valores, cultura, história passada e potencial, o lugar onde se encaixa o ocupante do papel. (Wagner III & Hollenbeck, 2003, p. 195)

Os referidos autores acrescentam que à medida que o funcionário se movimenta na estrutura organizacional ocorre socialização e, sendo assim, elencam três dimensões de movimento: 1) *dimensão funcional*—dimensão que define em que grupo de função e em que aspecto da missão organizacional o indivíduo está lotado, a exemplo dos setores Financeiro, Gestão de Pessoas, Marketing, Produção, Pesquisa e Desenvolvimento; 2) *dimensão hierárquica*—refere-se à posição e autoridade que um indivíduo assume na organização-; 3) *dimensão inclusiva*—diz respeito ao grau em que o funcionário se percebe no centro ou na periferia da rede social da organização.

Esclarecendo melhor essa última dimensão, Wagner III e Hollenbeck (2003) discorrem sobre a vivência hipotética de um funcionário novato que, em sua trajetória inicial, sente-se estranho à organização quando candidato de um processo seletivo ou de um concurso público, ao passar a integrá-la percebe-se à margem e, à medida que os demais funcionários o acolhem, o mesmo avança em seu processo e sentimento de inclusão.

Diante disso, a socialização acontece quando o sujeito vivencia alguma dessas dimensões e, de forma mais intensa, quando passa por mais de um dos processos supracitados. Nesse momento de mudança e deparação com o *novo*, o funcionário encontra-se mais suscetível para aprender, buscar informações e permitir-se ser orientado pela organização.

Por sua vez, Griffin, Colella e Goparaju (2000) consideram a definição de socialização organizacional enquanto um processo através do qual os indivíduos passam a ter conhecimentos e atitudes considerados relevantes para sua integração à organização.

Os referidos autores colocam que os estudos da área de socialização, inicialmente, deram ênfase às práticas das organizações no sentido de facilitar a socialização dos novos funcionários, porém, no final dos anos 1980, diversos pesquisadores argumentavam que a literatura sobre socialização deveria oferecer uma perspectiva interacionista, o que promoveu, nos anos 1990, a realização de pesquisas, em sua maioria, com foco em como o comportamento proativo dos novos funcionários poderia facilitar seu próprio processo de socialização.

Os estudos de Griffin, Colella e Goparaju (2000) buscam explorar como as táticas organizacionais de socialização interagem com as táticas proativas utilizadas pelos novos funcionários, e que impacto geram sobre elas. Vejamos, a seguir, as táticas geralmente utilizadas pelas organizações para facilitar o processo de socialização dos novos funcionários, como também o que nos propõem os referidos autores.

1.2 Táticas para socialização organizacional

As empresas, com a finalidade de dirimir ambiguidades frente aos novos funcionários, fundamentam suas ações de acordo com o que suas estratégias pretendem. As organizações têm necessidades e objetivos em relação ao recém-admitido e para alcançar tais objetivos podem utilizar diversas estratégias de socialização, a depender das consequências que pretendem gerar.

Wagner III e Hollenbeck (2003) elencam quatro tipos de táticas de socialização organizacional, apresentadas na Tabela 1.1, cujas consequências têm diversos efeitos e, embora tenhamos encontrado autores que vão além dessas quatro dimensões, incluímos uma quinta dimensão, na referida tabela, apontada por Chiavenato (2004) e aqui considerada lugar comum nas organizações que possuem o processo de socialização organizacional institucionalizado:

TABELA 1.1

Dimensões organizacionais para socialização organizacional

1ª dimensão	<u>Coletiva</u> . Forma-se um grupo de	<u>Individual</u> . Promoção de experiências
	indivíduos que participarão, em	individuais. Geralmente, utiliza-se essa
	conjunto, da experiência de	estratégia em programas de estágio, tutoria,
	socialização.	e tem resultados que variam de acordo com
		as qualidades do próprio funcionário.
2ª dimensão	<u>Sequencial</u> . Os indivíduos	<u>Aleatória</u> . Não há estrutura pré-
	passam por fases pré-	estabelecida para que o sujeito aprenda
	estabelecidas e fixas para que	sobre a organização. Algumas vezes se
	tenham acesso ao papel a ser	utiliza da sua experiência anterior ao
	desempenhado.	momento de socialização.

TABELA 1.1 (continuação)

Dimensões organizacionais para socialização organizacional

3ª dimensão	<u>Serial</u> . Sujeitos experientes no papel a ser cumprido ensinam os novos funcionários tornando-se modelos do papel, cabendo aos novatos o questionamento e a observação para que possam apreender mais informações.	<u>Disjuntiva</u> . Novos funcionários aprendem, de forma independente, a assumir o papel que lhe é confiado.
4ª dimensão	<u>Destituente</u> . Não considera as características pessoais do funcionário. Trata-se de uma busca pela <i>reconstrução do indivíduo</i> , por exemplo, de suas relações, suas escolhas e opiniões.	<u>Investidora</u> . Busca a afirmação das características pessoais do indivíduo para a organização, sinalizando que há expectativa quanto à ocorrência de mudanças na organização através dessa iniciativa
5ª dimensão	<u>Formal</u> . Um dos objetivos da formalização é explicitar que o funcionário é novato e está recebendo as primeiras e <i>importantes</i> orientações sobre a organização.	<u>Informal</u> . A socialização informal insere o funcionário diretamente no papel/cargo a desempenhar, sem considerá-lo diferenciado por estar iniciando suas atividades na organização

É importante buscar o que fundamenta a escolha das dimensões de socialização organizacional, ou seja, o que a organização pretende valorizar ao utilizar a dimensão selecionada: as diferenças individuais e sua expressão, num sentido de complementação de competências interpessoais? A homogeneidade nas atitudes dos funcionários, linguagem,

crenças e forma de expressão? A instrumentalização, por meio da imposição pela organização de suas normas e formas de proceder? Ou a liberdade do processo, em que o funcionário pode se perceber responsável pela (re) construção e melhoria de qualidade de seu processo de trabalho?

Ainda mais, a organização, na socialização de seus novos funcionários, pretende desenvolver competências técnicas para evitar problemas no produto/serviço e evitar retrabalho, por exemplo? Ou tem foco na inserção daqueles na sua cultura organizacional, no sentido de dirimir futuros conflitos? A descoberta dos propósitos organizacionais contribui para a compreensão da escolha das técnicas de socialização organizacional e do seu processo.

Jones (conforme citado por Borges & Albuquerque, 2004), aponta que à medida que as dimensões se organizam e são utilizadas em conjunto, as táticas para socialização organizacional podem ser institucionalizadas ou individualizadas. As táticas institucionalizadas, geralmente, tendem para as seguintes dimensões: coletiva, formal, sequencial, serial e de investimento. Em se tratando de práticas de cunho individual, as dimensões consideradas são: individual, informal, aleatória, disjuntiva e de desinvestimento.

Diante disso, os autores ressaltam que é importante investigar as práticas de socialização dos novos funcionários, para que sejam conhecidos os resultados de tais técnicas, no sentido de identificar se estão proporcionando melhor integração dos recém-admitidos à organização, se estes estão enfrentando dificuldade em sua socialização, ou mesmo se o processo evoluiu apenas em alguns aspectos.

Chao et al.(1994) ilustram, mediante pesquisa empírica e longitudinal, os seguintes aspectos enquanto possíveis resultados das técnicas e do processo de socialização organizacional: 1) competência/desempenho (até onde os novos funcionários conseguem ter domínio de suas tarefas); 2) familiaridade com a linguagem da organização (termos técnicos, jargões, códigos, linguagem informal); 3) integração com os demais funcionários; 4)

integração com os objetivos e valores organizacionais; 5) estar bem informado sobre a estrutura de poder organizacional; 6) conhecer as especificidades da cultura organizacional (costumes, heróis, rituais, mitos, entre outros).

Já para Griffin, Colella e Goparaju (2000), em se tratando de resultados do processo de socialização organizacional, é importante atentar para os que têm sido tradicionalmente estudados, ou melhor, para os que têm sido foco da literatura: desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, aprendizagem, confiança na organização, *stress*, intenção de deixar o trabalho ou retenção de funcionários. Sigamos, portanto, no sentido de identificar as técnicas facilitadoras desse processo e desses possíveis resultados.

1.3 Técnicas de socialização organizacional

Para visualizarmos as técnicas utilizadas para socializar novos funcionários, buscamos entender o que Bowditch e Buono (2002) consideram etapas de classificação, ou melhor, fases vivenciadas pelos novos funcionários no decorrer do processo de socialização organizacional: *socialização antecipada, encontro organizacional ou grupal e aquisição de normas e valores do grupo.*

A fase da *socialização antecipada* busca trabalhar com o indivíduo no sentido de fornecer-lhe informações realísticas, por ocasião do processo seletivo, sobre objetivos e expectativas da organização, suas responsabilidades perante a instituição e quais as habilidades necessárias para o desempenho das tarefas. Nesse momento, os funcionários podem confrontar seus valores e interesses pessoais com os da organização para checar se há congruência entre eles.

A segunda fase (*encontro*), leia-se encontro organizacional, caracteriza-se por ser uma etapa através da qual o funcionário tenta equilibrar suas forças internas, ou melhor, exigências e expectativas pessoais com as da empresa. O funcionário aprende novas tarefas, as

especificidades da nova organização, e passa a conhecer os colegas de trabalho. As expectativas do funcionário quanto ao estilo de trabalho e de grupo comparadas à realidade cotidiana são um resultado inevitável nesse momento.

Em última instância, os autores colocam que para uma socialização ser considerada efetiva, faz-se necessário que os funcionários, além do domínio das tarefas, saibam como conciliar, em seus papéis, as exigências que se chocam entre si, apreendam as normas e valores grupais para a promoção de um sentimento de aceitação e segurança na organização.

Os autores ainda comentam sobre a importância de a organização oferecer ao novo funcionário previsões sobre o cargo de forma mais aproximada da realidade. Isso não garante a redução da rotatividade nem a satisfação dos funcionários, mas pode contribuir com esses aspectos. Com a noção exata sobre como seu cargo será, os recém-admitidos tendem a vivenciar uma maior satisfação e uma menor ansiedade.

Tais etapas e nomenclaturas são semelhantes às citadas por Silveira (2009) que também aponta três estágios do processo de socialização: *Pré-Chegada*-estágio inicial através do qual o empregado tem seu primeiro contato com os valores, normas e forma de agir da organização; *Encontro*-fase em que os empregados comparam suas expectativas e a realidade em que se encontram; *Metamorfose*-etapa em que o indivíduo fica frente às dificuldades descobertas no estágio anterior e passa a superá-las, ocorrendo mudanças. A partir daí, há possibilidade de o mesmo sentir-se acolhido pelos colegas de trabalho.

Quanto às técnicas de socialização organizacional, a autora coloca que as mais utilizadas são o processo seletivo, o conteúdo do cargo (esclarecimento acerca das atividades correspondentes ao cargo), líder como tutor (orientação do profissional pelo líder) e programa de integração organizacional.

O consenso entre os autores reaparece em Chiavenato (2004) que também discorre sobre métodos de socialização e elenca as mesmas técnicas, considerando que a socialização

organizacional já tem seu início na fase do processo seletivo, através do qual as informações gerais sobre a organização são apresentadas e o candidato tem seu primeiro contato formal com a estrutura organizacional.

Acrescentamos que, informalmente, o candidato, por vezes, também busca contato com a organização através de *sites* e/ou pessoas que trabalham no local. Nesse momento, há a possibilidade de o candidato se identificar com o que percebe inicialmente e também optar por prosseguir na seleção à qual se candidatou. Sendo assim, não só a organização tem a ingerência sobre a escolha do seu empregado, como também o candidato pode escolher a organização para a qual deseja trabalhar, caso tenha interesse.

Salientamos ainda que ao tornar-se funcionário, o conteúdo do cargo lhe é apresentado formal ou informalmente, uma vez que há empresas que dispõem do manual de descrição de cargos no qual as atividades, habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho do cargo ocupado encontram-se descritos no sentido de orientar os funcionários. Em contrapartida, outras empresas ainda não possuem esse instrumento, ficando a cargo do colega de trabalho/líder/área de Gestão de Pessoas a orientação sobre o cargo e as expectativas de sua atuação.

Nesse ínterim, a socialização organizacional poderá também utilizar um tutor que se responsabilize pela integração, atuando com foco na atividade a ser realizada e suas técnicas, nas metas a serem atingidas, e fornecendo sugestões para que o novo funcionário se desenvolva na organização, assumindo, portanto, o papel de referência/modelo de atuação profissional. Quando a escolha é socializar através de grupos de trabalho, estes têm o objetivo de influenciar positivamente e dar apoio social ao novo funcionário que, por sua vez, poderá ser incluído num grupo de trabalho que tenderá a influenciar suas crenças e atitudes sobre a organização à medida que desenvolve as atividades a ele designadas. Com a ressalva de que alguns funcionários que compõem tais equipes, em virtude de desgaste ou insatisfação com o

trabalho ou com a organização podem exercer influência negativa, de contracultura, sobre a socialização do novo funcionário.

Em se tratando da opção por uma metodologia formal de treinamento, os recém-admitidos podem passar por um programa de integração que lhes apresente a linguagem que a organização utiliza, normas e valores, estrutura física e organizacional, o que a organização desenvolve, pretende, e onde os novos funcionários se localizam em todo o processo de desenvolvimento de atividades, quanto à missão e ao alcance de resultados. Sabe-se que esses programas, geralmente, têm duração de um a cinco dias, a partir das necessidades, estratégias e dimensões escolhidas pela organização e dos *planos* que a mesma possui para o novo funcionário, podendo perdurar por mais tempo através de acompanhamento do líder imediato que assume o papel de tutor/avaliador do desempenho de seu liderado.

1.4 Pesquisas que contribuem com a compreensão da socialização organizacional

Entre os estudos sobre socialização organizacional encontramos Cable e Parsons (conforme citado por Kim, Cable & Kim, 2005) os quais comentam sobre a relação entre a socialização organizacional e o ajustamento de funcionários e empresa, chegando à conclusão de que à medida que esta utiliza táticas de socialização sistematizadas e planejadas, coletivas, e com o propósito de reduzir ambiguidades entre novos funcionários e a organização, aumentam as chances de adaptação desses ao novo contexto organizacional.

Em se tratando de métodos utilizados para a socialização organizacional, Liedke (2001), em seu estudo bibliográfico, traz contribuições acerca da utilização de instrumentos de comunicação organizacional. Entre os métodos de comunicação organizacional, trazemos brevemente o que Canfield (conforme citado por Liedke, 2001) elenca: *Método oral ou pessoal* (palestras, reuniões, visitas de gerentes ou diretores aos setores de trabalho, entre outros), *métodos visuais* (relatórios, manuais, jornais, documentos oficiais, murais de

informação, *folders*, vídeos institucionais etc.), *outros métodos* (pesquisas, espaço para sugestões, conselhos de funcionários, por exemplo), acrescentamos *inter* e *intranet* como outros métodos nos dias atuais. Entre esses métodos, Liedke (2001) faz diversas relações com as táticas de socialização organizacional de forma que possam contribuir positivamente com o referido processo quando da escolha por métodos adequados para cada tática.

Sendo assim, a autora supracitada busca demonstrar que os instrumentos de comunicação estão presentes no processo de socialização organizacional e que é importante ater-se ao tipo de instrumento que será utilizado, ao cuidado com o processo, bem como com os funcionários. Ressalta ainda que, no referido processo, os profissionais da área de comunicação configuram-se como agentes parceiros quanto à criação dos instrumentos e à divulgação das informações organizacionais.

Griffin, Colella e Goparaju (2000) revisaram a literatura da área e identificaram que, além dos investimentos da organização, os novos funcionários podem agir de forma proativa quanto a sua socialização na organização de trabalho. Perceberam ainda que as táticas proativas de socialização organizacional praticadas por funcionários recém-admitidos estão associadas ao processo de socialização e suas consequências (satisfação, rotatividade, desempenho), entre as quais, elencaram: 1) busca por retroalimentação acerca de seu desempenho profissional; 2) busca por fontes técnicas de informação, busca de informação por meio dos colegas de trabalho; 3) busca de informação por meio dos líderes imediatos, construção de relacionamento com os colegas de trabalho e com os supervisores; 4) negociação de mudança de trabalho; 5) estrutura positiva de pensamento; 6) autogerenciamento do comportamento; 7) observação de modelos de comportamento.

Morrison (conforme citado por Griffin, Colella & Goparaju, 2000) aponta também sete tipos *primários* de informação aos quais novos funcionários recorrem durante o processo de socialização: informação técnica, referencial, social, retroalimentação/*feedback*, normativa,

organizacional e política. Ressalta que as táticas variam conforme o tipo de informação que pretendem adquirir, a exemplo de táticas junto aos líderes imediatos, quando a pretensão é obter informações técnicas, e táticas junto aos colegas de trabalho quando se trata de informações sociais.

Diante dos resultados dos estudos de Griffin, Colella e Goparaju (2000), percebemos a necessidade da utilização de instrumentos de comunicação dos estudos de Liedke (2001), uma vez que pelo menos três das táticas proativas dizem respeito à busca de informações que podem ser sanadas por métodos de comunicação organizacional.

Os autores supracitados ressaltam que organizações que utilizam táticas mais institucionalizadas, através da orientação coletiva de novos funcionários, provimento interno de modelos de papéis a serem desempenhados, provimento de suporte interpessoal e acolhimento, estão voltadas para a promoção de funcionários complacentes, que entendam e aceitem os valores organizacionais. Já táticas individuais de orientação estão voltadas para o estímulo de funcionários mais inovadores, que aceitem menos o *status quo* da organização. Na opinião desses autores, os resultados de uma socialização serão influenciados pela interação entre táticas de socialização e proatividade dos novos funcionários.

Desse modo, o modelo de interação das táticas dos novos funcionários e da organização, proposto por Griffin, Colella e Goparaju (2000), traz a noção de que as táticas utilizadas pela organização tendem a influenciar a probabilidade dos novos funcionários aderirem a diversos tipos de táticas proativas, independente da relação entre seus traços de personalidade, em suma, as táticas organizacionais também influenciam a ocorrência das táticas proativas dos novos funcionários.

Chao et al. (1994) ressaltam algumas medidas de aprendizagem e assimilação que foram desenvolvidas especificamente para seus estudos com, pelo menos, seis áreas/dimensões de conteúdo, geralmente, abordadas em processos de socialização

organizacional (valores e objetivos organizacionais, história da empresa, políticas, linguagem, pessoas e desempenho).

Wesson e Gogus (2005), por sua vez, salientam que existem, dentro dessas áreas de conteúdo, aspectos que são socialmente orientados e aspectos que se orientam através de informações que podem ser processadas via sistemas de informática. As dimensões que são socialmente orientadas são as voltadas para as pessoas, uma vez que buscam trabalhar no indivíduo o estabelecimento de relações satisfatórias na organização e o sentimento de participação no grupo, como também políticas e valores organizacionais que tratam das informações a respeito das estruturas formais e informais de poder e as maneiras de trabalhar com base na cultura organizacional.

Esses autores realizaram uma pesquisa quase experimental que buscou analisar os efeitos da substituição de um programa de socialização organizacional com base social, duração de duas semanas e diversas metodologias presenciais (apresentações, vídeos, construção de grupos operacionais, participação de palestrantes e orientadores) por um programa de socialização com base em utilização de computadores e multimídia, com todos os conteúdos disponibilizados num formato de instrução programada com vistas à auto-aprendizagem.

Na pesquisa em relato, as hipóteses apresentadas pelos autores apontam para as socializações organizacionais de base social como as mais apropriadas para as dimensões supracitadas, para trabalhar os níveis de confiança, satisfação no trabalho e compreensão do papel a ser desempenhado, como também dos objetivos e valores organizacionais.

Os resultados dessa pesquisa ressaltam que as seis dimensões de conteúdo trabalhadas em socialização organizacional têm relação umas com as outras, porém se constituem de maneira independente. Os resultados também indicam que orientar os novos funcionários com informações gerais sobre a organização e o trabalho pode ser um processo efetivo, de base e

de contribuição para o processo de socialização desses funcionários, e que a socialização baseada em multimídia não é positiva para as dimensões que tratam de valores, políticas e pessoas na organização, neste caso sendo mais apropriada uma metodologia de base social.

Outra experiência trazida para nossa compreensão, relatada por Cunha, Cordeiro e Chaim (2006), discorre sobre a implantação do Programa de Excelência Profissional do Banco do Brasil no sentido de preparar novos funcionários para o que seria foco da estratégia da organização em 1998: melhoria no atendimento ao cliente.

Para isso, foi desenvolvido um programa de treinamento sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os novos funcionários tivessem bom desempenho na organização, ou melhor, sobre competências que precisavam ser desenvolvidas nos ingressantes. Esse programa provia gerentes de diversas agências com tais informações.

A análise do contexto vivenciado pela organização na época, interna e externamente, foi ponto crucial para o planejamento do Programa de Treinamento em Excelência Profissional para novos funcionários. Este foi realizado em três etapas que trabalhavam com focos diferentes, desde o conhecimento de informações gerais sobre a organização, possibilidades de crescimento profissional, passando pela inserção na atividade do cargo, através de um experiente funcionário no papel de instrutor, foco em serviços, atendimento, vendas e negociação, como também no auto-desenvolvimento profissional através de treinamentos à distância.

Percebemos que a experiência trazida por esses autores se aproxima dos estudos de Wesson e Gogus (2005) quanto à utilização de metodologia de base social em dimensões que a requeriam, bem como metodologia por meio de computador, de auto-aprendizagem, em aspectos que a comportavam.

É importante ressaltar que a estratégia de sensibilização do novo funcionário para a cultura da empresa foi alinhada entre os que planejaram e operacionalizaram o referido

programa, fazendo uso, entre outros, de recursos materiais que buscavam reafirmar a imagem organizacional junto aos que nela estavam ingressando, tais como sacolas com a impressão da logomarca, material instrucional e camisas com símbolos da empresa.

Na experiência, o Banco do Brasil buscou sensibilizar também as agências que iriam contar com novos funcionários, no sentido de prepará-las para a recepção/acolhimento desses. Para isso, foram elaborados textos que explicavam como o programa de socialização iria acontecer e sua importância para a empresa. Acrescentamos que esses textos, inicialmente direcionados aos gerentes para ajudá-los na orientação dos novos funcionários, poderiam ainda ser disseminados para os demais empregados, de modo a compartilhar informações sobre as ações em curso, como também firmar compromisso/parceria ampliada na organização para a socialização. Parte do conteúdo de um dos textos utilizados na ação segue ilustrada:

Ainda que o processo de integração do novo funcionário seja uma responsabilidade de todos, é indispensável que algumas ações sejam realizadas pelo próprio gerente da equipe em que ele vai trabalhar. A primeira delas é, sem dúvida, a de conversar com o grupo para que todos colaborem para o processo. Igualmente, é receber o novo funcionário pessoalmente, conversar com ele, conhecer sua experiência e apresentá-lo às pessoas. Isto é, promover o primeiro momento de integração (Cunha, Cordeiro & Chaim, 2006, p. 537).

Após a realização do Programa de Excelência do Banco do Brasil, foram feitas avaliações informais de reação ao programa, através de gestos e mensagens de agradecimento dos participantes aos facilitadores do programa, seguidas de avaliação formal de impacto no trabalho, para conhecimento dos efeitos que o treinamento provocou no cotidiano laboral. Tal avaliação apontou resultados positivos no que tange ao desempenho do novo funcionário e aos objetivos gerais e específicos para o trabalho, mas também apontou que a não realização de uma das três etapas do programa (Etapa I-presencial; Etapa II-em serviço; Etapa III-à

distância) prejudicou o alcance de objetivos e, conseqüentemente, o desenvolvimento do recém-admitido.

A organização teve dificuldade em realizar a etapa II (Módulo em Serviço) em algumas agências, uma vez que requeria a participação de um gerente-instrutor para acompanhar o novo funcionário num momento inicial de contato prático com os serviços a ele designados. As orientações e acompanhamento do gerente não puderam acontecer em virtude de suas atribuições cotidianas não permitirem tal dedicação. Nas agências onde esta etapa pôde acontecer, percebeu-se aprendizagem mais efetiva dos serviços e papel a serem desempenhados por parte do novo funcionário.

Kim, Cable e Kim (2005), por sua vez, trazem outra contribuição para compreendermos o processo de socialização organizacional: a questão do controle que as organizações tentam obter quando da entrada de novos funcionários. Tal controle tem sido desafiado pela proatividade dos novos funcionários, os quais buscam assumir um importante papel no processo de socialização, procurando informação e redes de contato com os colegas de trabalho para se ajustarem às normas e à cultura organizacional. Os autores tentam trazer à luz as perspectivas complementares que a proatividade de recém-admitidos pode oferecer para a compreensão do que acontece durante a sua entrada nas organizações.

Na experiência em relato, os pesquisadores tiveram como objetivo estudar o papel das táticas de socialização em um contexto cultural asiático e avaliar novos funcionários, em diversos tipos e níveis de trabalho, em sete grandes organizações da Coreia do Sul. Tais organizações possuíam diferentes culturas e expectativas, que perpassavam desde a estabilidade e muito tempo de fundação até o foco em criatividade e pouco tempo de fundação.

Kim, Cable e Kim (2005) apontam, ainda, que talvez a característica saliente da socialização organizacional seja o poder de reduzir a ambigüidade, entendida como incertezas

dos empregados após sua entrada na organização. Algumas organizações utilizam uma forma de socialização sistematizada com o propósito de reduzir tais ambiguidades.

Por outro lado, os autores consideram que táticas de socialização pouco institucionalizadas criam ambiguidades, incertezas, o que pode levar os funcionários a desafiar o *status quo* institucional e desenvolverem suas próprias formas de aproximação em relação às situações, conseqüentemente, aumentando o nível de inovação no trabalho em detrimento de um baixo nível de ajustamento à empresa.

Em busca de reflexão sobre o processo de inserção em uma nova organização, ainda consideram importante associar esse momento à falta de *controle* inicial e de previsibilidade das situações que irão surgir no decorrer de sua permanência na empresa, gerando, portanto, *stress* e ansiedade nos novos funcionários. A lacuna criada pela relativa ausência de *controle*, por ocasião do início na organização, gera uma forma de motivação nos novos funcionários reconhecida como proatividade.

Sendo assim, são apresentados três tipos de proatividade de funcionários: *estrutura positiva* (interpretação positiva de seu ambiente de trabalho), *busca de sentido* (busca por informação sobre a organização e *feedback* dos seus gestores), *construção de relacionamento* (socialização geral, busca por redes de contato e relacionamento com o líder). Tais aspectos de proatividade entram em consenso com algumas das táticas proativas elencadas nos estudos de Griffin, Collela e Goparaju (2000).

Discorrendo um pouco sobre esses tipos de proatividade dos novos funcionários, *estrutura positiva* é apontada como fator que pode contribuir para o sentimento de proatividade e habilidade para ter sucesso no contexto de trabalho. Ao abordarem-na, Taylor e Brawn (conforme citado por Kim, Cable & Kim, 2005), ressaltam que estruturas cognitivas positivas beneficiam indivíduos quanto ao controle do *stress*, fomento à capacidade criativa e produtiva no trabalho, como também na recuperação de saúde.

Os autores acrescentam que a visão positiva das coisas gera satisfação com o trabalho durante muitos meses após a entrada na organização, embora nem todos utilizem estruturas positivas para interpretar seu ambiente organizacional. Comentam ainda que os novos funcionários, quando possuem estruturas positivas de pensamento, percebem as atividades de socialização organizacional como positivas e prestativas, e não dominadoras, paternalistas, ou alienadoras, como também sentem bem-estar diante das informações acerca de normas e valores, e não desprezo pela iniciativa de estruturação e direcionamento promovidos pelas atividades de socialização da organização.

Daí, segue-se uma segunda hipótese colocada pelos pesquisadores: estruturas positivas de pensamento moderam a relação entre as táticas de socialização organizacional e a adaptação do recém-admitido, o que não funciona com funcionários que têm estrutura negativa de pensamento.

Já em se tratando de mais uma hipótese, Kim, Cable e Kim (2005) apontam para a *busca de sentido* por parte do novo funcionário, ou seja, buscar informações e retroalimentação/feedback a respeito do desempenho de seu papel modera a relação entre as atividades de socialização institucionalizada e a sua adaptação à organização.

Por sua vez, o comportamento de *construção de relacionamentos interpessoais* reflete o tema de outra hipótese dos pesquisadores, compreendendo comportamentos voltados para a interação social (participação em eventos formais e sociais da empresa, relacionamento com os líderes e com os demais colegas de trabalho, os quais podem ser úteis para os novos funcionários em virtude da construção de redes de relacionamento). Esses comportamentos requerem, ainda, habilidades e expectativas de desempenho dos papéis, como também contribuem com a transmissão de políticas organizacionais.

Enfatizamos que é importante abrir espaço de comunicação com o novo funcionário, ouvir suas expectativas, dirimir dúvidas iniciais, receber sua opinião acerca de impressões e

sentimentos, o que pode contribuir para uma relação de confiança e participação no sentido de desenvolvimento da empresa. Quanto às consequências da socialização organizacional, podem apresentar-se de formas diferentes, a depender da bagagem de experiência profissional que o funcionário dispõe e de sua proatividade no sentido de buscar sua própria socialização organizacional.

Nessa busca, os indivíduos podem desenvolver três tipos de relacionamento com a organização: 1) *organizacionalista*, cuja identificação do indivíduo é com tudo o que a organização representa; 2) *profissionalista ou ambivalente*, cuja satisfação está relacionada à profissão do funcionário; 3) *indiferente ou externalista*, cuja satisfação não se apoia no trabalho, mas sim, em atividades externas à organização. É importante ressaltar que alguns funcionários podem se relacionar com a organização através da combinação desses tipos.

Em busca de outras pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema, encontramos Borges et al. (2010), os quais, inicialmente, ressaltam as dificuldades de retenção de pessoal que as organizações vêm enfrentando há algum tempo, inclusive, organizações públicas. Segundo esses autores, a escassez de pesquisas no Brasil sobre socialização organizacional deve-se à ausência de instrumentos que mensurem o nível desse fenômeno nos indivíduos.

Mediante o fenômeno socialização organizacional, considerou-se o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), proposto por Chao, Walz e Gardner, (conforme citado por Borges et al., 2010) com capacidade de mensuração de seis fatores, a saber: 1) Proficiência de desempenho; 2) Domínio da linguagem utilizada na organização; 3) Integração com pessoas; 4) Incorporação dos objetivos e valores da organização; 5) Informações sobre a estrutura de poder organizacional; 6) Conhecimento acerca da história da organização.

Borges et al. (2010) propuseram o referido inventário de forma a disponibilizar um questionário validado e consistente para contribuir com outras pesquisas, ao passo que

também fosse possível mensurar o grau de socialização organizacional percebido pelos próprios funcionários.

Em virtude de outras pesquisas trazerem atualizações quanto à questão da socialização de novos funcionários com enfoque na proatividade dos mesmos, percebeu-se a necessidade de ampliação dos fatores do ISO de forma a abranger a proatividade.

Para a pesquisa de reconstrução do instrumento, fez-se referência a uma pesquisa anteriormente realizada por Borges, Ros-Garcia e Tamayo (conforme citado por Borges & Albuquerque, 2004) cuja pretensão era adaptar e avaliar a validade do instrumento original no Brasil. O inventário foi aplicado em trabalhadores da área de construção de habitações e de redes pública e privada de supermercados em Brasília-DF, tendo como objetivo verificar diferenças na percepção dos funcionários acerca de sua socialização organizacional, de acordo com as práticas de socialização de cada organização pesquisada. Nessa pesquisa identificaram-se especificidades brasileiras quanto à constituição dos fatores da socialização organizacional.

No referido estudo, foram encontrados três fatores predominantes (qualificação/inclusão, competência, objetivos e tradição) que, por sua vez, abrangiam os seis fatores do inventário original, proposto pelos autores norte-americanos. Para justificar a diminuição do número de fatores, Borges et al. (2010) tecem comentários sobre diferenças culturais entre os trabalhadores do Brasil e dos Estados Unidos, e tendências para o coletivismo, em nossa cultura, levando à associação entre competência e condições de trabalho, em detrimento da cultura individualista americana a qual enfatiza competência e qualificação dos sujeitos. Os referidos autores ressaltam ainda que a socialização, seja ela organizacional ou não, se configura enquanto fenômeno cultural.

Retornando, portanto, à pesquisa para reconstrução do ISO e novo teste empírico, por Borges et al. (2010), a mesma foi direcionada a uma amostra de servidores da Universidade

Federal do Rio Grande do Norte-UFRN (docentes e técnicos-administrativos) e do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte-EMATER/RN (técnicos-administrativos), com o propósito também de reconstruir o instrumento de forma que se tornasse referência para pesquisas sobre socialização organizacional, especialmente em organizações públicas.

Nas referidas instituições o contexto de socialização organizacional dos novos servidores em estágio probatório (o qual tem duração de três anos, a partir da admissão do servidor), tinha como proposta a institucionalização de um programa de tutorização organizacional que pudesse, segundo Kram (conforme citado por Borges et al., 2010) fornecer apoio psicossocial e *feedback* ao novo servidor, como também estímulo para seu desenvolvimento profissional.

A amostra foi extraída entre servidores (em estágio probatório ou não) admitidos até 2005, sendo este um período em que o programa de tutorização organizacional ainda não tinha sido implantado na UFRN. A referida ação, como os autores comentam, tratou-se de uma inovação nas universidades brasileiras, embora já tenha sido implantada em outro tipo de relação, a saber, na relação professor-aluno.

Nessa pesquisa, Borges et al. (2010, p.17) propuseram nove fatores hipotéticos, conforme descritos a seguir:

1. **Competência**—indica quanto o participante dá conta de suas atribuições, quão bem percebe executar suas atividades ou quanto ele se percebe dominando as atividades inerentes ao cargo que ocupa no sentido de saber fazer o que lhe é atribuído;
2. **Qualificação**—quanto o indivíduo se percebe contando com a preparação (conhecimentos, informações e experiência) adequada ao exercício do cargo que ocupa e/ou às expectativas da organização;

3. **Domínio da linguagem**—quanto o indivíduo se percebe compreendendo e sendo capaz de utilizar os termos técnicos de sua profissão e/ou os termos característicos da cultura da organização na qual está inserido;
4. **Integração com as pessoas**—quanto o indivíduo se percebe integrado em relação às demais pessoas que fazem parte da mesma organização, no sentido de sentir-se incluído nos grupos, ter acesso aos demais, sentir-se aceito e apoiado;
5. **Objetivos e valores da organização**—quanto o indivíduo conhece a organização em que está inserido, sabendo identificar seu papel, seus objetivos, metas e principais valores e prioridades das ações. Quanto o indivíduo incorporou dos valores da organização e se identifica com ela;
6. **Políticas**—quanto o indivíduo percebe clareza por parte da organização no estabelecimento das relações de poder, nos meios de disponibilização de informações e nas possibilidades de participar do processo decisório. Quanto o indivíduo conhece da estrutura e do funcionamento da organização;
7. **Condições materiais de trabalho**—quanto o indivíduo se sente apoiado pela organização, por meio da oferta de infra-estrutura material;
8. **História da organização**—quanto o indivíduo percebe a identidade organizacional por meio do conhecimento de sua história, suas tradições e sua cultura;
9. **Proatividade**—quanto o indivíduo percebe suas próprias ações, suas iniciativas e seus esforços para integrar-se à organização.

Nesse estudo, o método utilizado foi o *survey* em campo (UFRN e Emater/RN), com utilização de questionário estruturado com 54 itens dispostos em escala *Likert* de resposta, com variação de -2 (*discordo muito*) a +2 (*concordo muito*), aplicado em uma amostra total de 903 servidores públicos das referidas organizações.

Após a análise dos resultados, sete fatores apresentaram-se capazes de mensurar a socialização organizacional, segundo Borges et al. (2010, p. 25), a saber:

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.

Em conclusão ao estudo desses autores, o ISO foi reconstruído comportando 45 itens distribuídos em sete fatores, apresentando validade e consistência satisfatórias. Fundamentados na proposição de autores que apontam o Brasil como um país cuja cultura é mais voltada para o coletivismo e que prioriza mais que outros países os valores benevolentes, Borges et al. (2010) apontam para a importância da apresentação distintiva, no instrumento reconstruído, entre os fatores Competência e Qualificação. Assim, ressaltam que houve adequação à realidade cultural brasileira, uma vez que esta aporta uma compreensão de

competência relacionada às condições de trabalho e não necessariamente relacionada à qualificação do trabalhador, como se apresenta na versão do ISO estadunidense.

Segundo os autores, o inventário de socialização organizacional validado a partir dessa pesquisa, por ser multifatorial, considera as tendências integradoras. Dessa forma é possível investigar a relação da percepção dos respondentes sobre seu processo de socialização organizacional com outros fenômenos, possibilitando o levantamento de hipóteses e a realização de testes empíricos de modelos explicativos.

Em virtude de não termos encontrado outro instrumento de mensuração da socialização organizacional adaptado para o contexto brasileiro, optamos pelo ISO proposto pelos referidos autores para realização da presente pesquisa que transcorreu em uma organização pública.

Em Oliveira et al. (2008), também encontramos a utilização do ISO em uma amostra de 524 servidores públicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte–UFRN, admitidos até 2005, com menos de um ano na organização, e antes da implantação do programa de tutorização, que ocorreu em 2006.

A amostra foi estratificada para os cargos de docentes e técnicos-administrativos, os quais foram submetidos à aplicação do questionário com o propósito de analisar tanto as diferentes percepções que esses servidores tinham a respeito de sua própria socialização organizacional, quanto a relação do fenômeno com o tempo de serviço global e o tempo de serviço na instituição em questão. Como instrumentos, foram utilizados o ISO e uma ficha sociodemográfica e ocupacional que pudesse fornecer dados descritivos dos respondentes.

A pesquisa encontrou, em média, servidores que se percebem bem socializados em todos os fatores do inventário. Os autores colocam que docentes tendem a perceber maior acesso às informações, mais competência e proatividade, como também percebem-se mais integrados às pessoas, aos objetivos e tradições da UFRN, embora as médias tenham sido

positivas para ambas categorias. Comparando-se nível de escolaridade, não existe diferença entre técnicos-administrativos de nível superior e docentes, porém entre técnicos-administrativos, os de nível superior se percebem mais qualificados para o cargo.

Quanto aos resultados relacionados ao tempo de serviço, percebeu-se que o emprego na UFRN não é a primeira experiência laboral. A relação é significativa e positiva entre o tempo de serviço, tanto na instituição quanto global, e os fatores Acesso às Informações, Objetivos e Valores Organizacionais e Linguagem e Tradição.

Os fatores Competência e Proatividade apresentaram correlação negativa com o tempo de serviço na instituição, o que levou Oliveira et al. (2008) a concluir que a experiência com a instituição, e não com o trabalho, gerava percepção de menos competência e menos proatividade nos servidores respondentes, especialmente, os técnicos-administrativos. Concluíram, ainda, que o servidor percebe-se qualificado já no ingresso à organização.

A partir dessa pesquisa, Oliveira et al. (2008, p. 136) buscaram visualizar o fenômeno socialização organizacional de uma forma global, e a análise de *cluster* dos sete fatores de socialização gerou a proposição de sete perfis de socialização organizacional, a saber:

1. **Perfil da Plena Socialização**—as médias em todos os fatores são superiores a quatro e, em Integração às Pessoas e em Qualificação Profissional, aproximam-se de 5 (4,72 e 4,76, respectivamente). Tendência à resposta de *concordo muito* da escala;
2. **Perfil da Socialização Amistosa**—concordam que são socializados, pois as médias nos diversos fatores aproximam-se do ponto 4 (*concordo*), ultrapassando esse ponto apenas em Integração às Pessoas, mas tendem a se aproximar do ponto neutro quando avaliam o acesso que têm às informações (M=3,42);
3. **Perfil Centrado na Tarefa e nas Pessoas**—perfil semelhante ao segundo, com predomínio de médias elevadas, mas com tendência ao ponto neutro em Acesso às Informações (M=3,49) e em Não-Integração à Organização (M=1,45). Apresenta a

média mais elevada em Qualificação Profissional quando comparada aos demais perfis (M=4,80);

4. **Perfil Distante da Organização**—está abaixo do ponto neutro em Acesso à Informação (M=2,76), exatamente no ponto neutro em Linguagem e Tradição (M=3,00) e praticamente no ponto neutro em Objetivos e Valores Organizacionais (M=3,11). Portanto, apresenta dificuldade em se posicionar nos fatores que dizem respeito à apreensão da organização como um todo e às relações de poder (política). Apresenta a média mais baixa em Acesso às Informações.
5. **Perfil da Socialização Moderada-Competente**—perfil semelhante ao primeiro, sendo que as médias ultrapassam o ponto 4 apenas em Competência e Proatividade e Qualificação Pessoal;
6. **Perfil Indiferente**—seus participantes apresentam média próxima ao ponto neutro em Integração com as Pessoas e médias superiores a quatro em todos os demais fatores;
7. **Perfil Não-Socializado**—não atinge média quatro em nenhum dos fatores. As suas médias mais elevadas são em Competência e Proatividade e Qualificação Profissional (ambas 3,9). As médias em Acesso às Informações, Integração às Pessoas, Não-integração à Organização e Objetivos e Valores Organizacionais estão abaixo do ponto neutro (respectivamente 2,90, 2,41, 2,29 e 2,50). Em Integração às Pessoas e Objetivos e Valores da Organização existe uma tendência ao ponto da escala que significa *discordo*. Em Linguagem e Tradição está aproximadamente no ponto neutro (M=3,10). Apresenta a média mais baixa em Integração às Pessoas.

Prosseguindo o levantamento de pesquisas sobre socialização organizacional, encontrou-se pesquisa realizada por Bastos (2001), em 1997, sobre o processo de socialização de funcionários enfermeiros, especificamente, em um setor hospitalar (Centro de Tratamento Intensivo—CTI de um hospital universitário em Belo Horizonte/MG), cuja opção

metodológica foi por pesquisa etnográfica a qual teve como objetivo descrever a subcultura de enfermeiros intensivistas, assim como compreender o processo de socialização organizacional naquele setor em que ocorriam constantes demissões de funcionários.

Os dados da referida pesquisa foram levantados através de observação participante, entrevistas com os enfermeiros e análise documental dos registros diários sobre o setor, das normas, entre outros. Entre os resultados, a pesquisa levantou: em etapa anterior ao processo de socialização no CTI, quando o novo funcionário ainda estava em fase de admissão, em contato com outros setores, observou-se a ocorrência de algumas fragilidades/dificuldades para com os funcionários, em sua maioria, associadas à ausência de informações orientadoras; ocorrência de uma socialização formal, com breves treinamentos, e de uma socialização informal que, por sua vez, apresentava processo compartilhado, através do qual se recebia tanto o suporte dos colegas de trabalho, quanto acontecia uma busca *solitária* do próprio funcionário por prática, aprendizado, estudo sobre as atividades e sobre o setor.

Esse estudo afasta-se dos demais aqui citados, inicialmente, por ter utilizado metodologia qualitativa e por ter como campo de pesquisa um setor organizacional. Porém, entre seus resultados, a busca *solitária* por socialização aproxima-se das pesquisas que indicam a proatividade dos funcionários nesse processo, entendida aqui como busca individual.

A pesquisa de Bastos (2001) apresentou ainda os seguintes resultados: o novo funcionário, ao passar pelo processo de socialização no setor pesquisado, passava por duas etapas de sentimento- onipotência e capacidade de julgamento. O sentimento de onipotência caracterizava-se pelo sentimento de poder curar o paciente e acreditar que tudo estava sob controle. Já a capacidade de julgamento caracterizava-se por situações em que o indivíduo definia critérios para utilização da tecnologia disponível no setor, e por sentimento de

fragilidade quanto a sua possibilidade de curar e transformar doenças, passando a assumir uma postura mais humilde e crítica frente às situações e às limitações do setor.

Dessa feita, os resultados corroboram o que Kim, Cable e Kim (2005) apontam sobre a vivência de choque de realidade entre as expectativas dos novos funcionários e as situações com as quais se deparam.

É importante ressaltar que o levantamento dessa pesquisa nos remete ao construto socialização organizacional como um processo que não ocorre apenas em relação a uma organização como um todo, mas também em relação a cada setor de trabalho em que o funcionário desenvolve suas atividades durante sua permanência na organização, constituindo-se em um processo, como já mencionamos, que continua durante a vida laboral do indivíduo.

Quanto à avaliação acerca do levantamento das pesquisas sobre socialização organizacional, percebe-se que há considerável predomínio de pesquisas internacionais, o que nos leva a questionar se o amplo interesse pelo tema ocorre apenas em outros países. Considerando o que Borges et al. (2010) apontam sobre o processo de socialização organizacional como um fenômeno cultural, um quantitativo maior de pesquisas internacionais podem gerar lacunas tanto para a compreensão do fenômeno no Brasil, como também para a produção de outros instrumentos de medida.

Ressaltamos que no Brasil, Borges e colaboradores são os maiores representantes de estudos da socialização organizacional, embora, atualmente, não se perceba um cenário mais amplo de investigações. Questionamos, portanto, se os demais pesquisadores não têm interesse pelo fenômeno por não haver ampla divulgação nas academias ou por não considerarem necessária sua investigação frente a tantos outros fenômenos organizacionais.

A partir da revisão de literatura que acabamos de expor, precisamos nos lançar na investigação de outro fenômeno, comprometimento organizacional, hipotetizando que a

socialização de funcionários o antecede. Buscaremos investigar o nível de relação entre esses fenômenos. Para isso, é necessário compreender as minúcias do comprometimento organizacional e as perspectivas que buscam explicá-lo.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Compreender como o indivíduo passa a sentir-se vinculado à organização de trabalho, como ocorre seu comprometimento organizacional, e como o processo de socialização organizacional colabora para esse comprometimento está entre os nossos propósitos de levantamento da literatura.

A primeira contribuição das teorias sociais que trazem a ideia de vínculos entre os indivíduos e as organizações é a teoria da coesão social de Émile Durkheim (conforme citado por Menezes & Bastos, 2009) que elenca duas bases distintas e relevantes: a *solidariedade mecânica*, que diz respeito à relação entre crenças, um senso comum de identidade e participação na ação coletiva, e a *solidariedade orgânica* que trata da interdependência material fundamentada na divisão do trabalho.

Já a ideia de *attachment* (que significa ligação), levantada por cientistas sociais, obteve importante contribuição da teoria das bases de coesão social, no sentido de buscar explicações sobre como os indivíduos se vinculam a grupos sociais. Menezes e Bastos (2009) levantam três categorias de processos sociais para a compreensão do *attachment*: 1) processos afetivos e cognitivos (internos ao indivíduo); 2) interações sociais (trocas econômicas e sociais e interdependência entre os indivíduos); 3) simbolismo e comportamentos (externos ao indivíduo, com compartilhamento de significados e possibilidade de observação).

Homans (conforme citado por Menezes & Bastos, 2009) destaca três fatores de promoção de coesão social, a saber: interação entre pessoas, o compartilhamento de atividades e o compartilhamento de sentimentos. Tais fatores são considerados reafirmadores de grupos sociais, esclarecendo-se que quanto mais os indivíduos interagem, mais os sentimentos são compartilhados, bem como as atividades. Já Apter (conforme citado por Menezes & Bastos, 2009) aponta que aspectos cognitivos, em especial as ideologias, são

geradores de influência social, uma vez que, a partir delas, as comunidades podem se engajar e construir um senso de identidade coletiva em virtude das crenças compartilhadas.

Já as perspectivas de teorias psicológicas que estudam o *attachment* buscam a ideia de influência social para esclarecerem como ocorre o processo em que indivíduos e grupos se vinculam. Essa concepção contribui para a compreensão do construto comprometimento organizacional.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam que todas as pessoas são capazes de desenvolver suas próprias percepções, afetos, propósitos acerca do trabalho ou sobre questões a ele relacionadas, com proporções/intensidades diferentes, a depender das diferenças individuais, mesmo frente a complexas mudanças no ambiente de trabalho.

Os autores ressaltam que grupos e indivíduos podem diferir quanto à intensidade com que se vinculam às atividades ao passo que a organização também pode encaminhar seus funcionários a terem diferentes níveis de vínculo, identificação ou apropriação dos valores organizacionais, normas e princípios. Diante do exposto, salientam que há diversas bases para esclarecer a formação dos vínculos com a organização, entre elas a sociológica e a cognitivista.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) buscam compreensão sobre o vínculo à organização e/ou ao trabalho articulando as bases teóricas supracitadas. Apontam que, embora, estudiosos da Sociologia e da Psicologia concordem que há vínculo estreito entre os indivíduos e o trabalho, buscam focos diferentes para a elucidação do fenômeno. Para a Psicologia, as condições do trabalho e da organização quando favoráveis, o significado que o indivíduo atribui ao trabalho e a relação com a liderança, por exemplo, iniciam o processo de envolvimento com o trabalho. Já para a Sociologia é o processo de socialização do indivíduo que possibilita apropriação dos valores e normas organizacionais e, conseqüentemente, fundamenta suas atitudes e comportamentos no trabalho.

Embora haja, pelo menos, dois objetos imbricados entre si (o trabalho realizado e a própria organização de trabalho), que geram percepções, afetos, propósitos e ações, pretendemos, em nosso estudo, investir no foco tanto sobre o comprometimento organizacional, como também sobre o processo de socialização organizacional. Este pode ser iniciado formalmente pela organização que buscará facilitar seu (re)conhecimento por parte do funcionário, podendo ainda influenciar a característica e o grau de comprometimento organizacional.

Especialmente na busca por esclarecimento, sobre a socialização organizacional enquanto antecedente do comprometimento organizacional do funcionário, encontramos considerações de Siqueira e Gomide Júnior (2004) ao apontarem que, na perspectiva sociológica de *attachment*, a socialização do funcionário facilita a apropriação de valores e normas voltadas para o trabalho, facilitando, conseqüentemente, a aceitação, por parte do indivíduo, das regras organizacionais e a fundamentação de suas condutas a partir dessas.

Lodahl e Kejner (conforme citado por Siqueira & Gomide Júnior, 2004) comungam da ideia de socialização organizacional enquanto processo que inicia o vínculo do funcionário ao trabalho, através da apresentação dos valores sociais relacionados ao trabalho, os quais se concretizam, posteriormente, em experiências laborais e passam a exercer influência até sobre a auto-estima do trabalhador.

Em se tratando de comprometimento enquanto um dos possíveis vínculos organizacionais, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam para o significado da palavra em português que se refere ao ato de comprometer-se com algo, ressaltando também a noção de obrigação em virtude de compromisso. Já em concepção genérica, conforme Borges e Albuquerque (2004), trata-se de um vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização de trabalho cuja natureza uni ou multidimensional é alvo de divergência entre os autores. Entre as dimensões mais estudadas e acolhidas pelos pesquisadores estão comprometimento

organizacional afetivo, calculativo/instrumental/de continuação e normativo que serão abordadas adiante.

Para Bastos (1994), a pesquisa sobre comprometimento organizacional leva também a um conjunto de variáveis que o antecedem e, em conjunto, podem ser compreendidas como variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e características da organização.

Ao discorrer sobre comprometimento em setores público e privado, o autor coloca que os estudos versam, geralmente, sobre o setor privado e, quando em setor público, foram desenvolvidos em organizações militares, dificultando a generalização para organizações civis. Bastos (1994) ainda aponta que a administração pública direta percorre um trajeto mais longo para atingir graus significativos de comprometimento organizacional. Atribui essa morosidade a estilos de gestão autoritários, ausência de política de gestão de pessoas fundamentada em mérito, como também a uma política salarial que não consegue reter pessoas com melhores qualificações, gerando atitude negativa frente ao trabalho por parte dos servidores que permanecem na organização.

O autor aponta algumas sugestões de intervenção organizacional que podem ampliar o comprometimento, entre elas cita a importância de se ater às práticas que envolvem o ingresso do trabalhador à organização. Aponta também para a importância de se trabalhar as expectativas do mesmo, antes de ingressar na organização, de forma que sejam realísticas e possíveis de serem atingidas. Bastos (1994) ressalta que “. . . associados às práticas de seleção ou às estratégias de socialização formais e informais, podem ser trabalhados os valores trazidos pelos indivíduos e que têm impacto no seu comprometimento” (p. 88).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) referem-se à realização de muitos estudos nas últimas décadas, através dos quais o vínculo do funcionário com a organização também passou a ser conhecido como comprometimento organizacional. Apontam ainda que, no

comprometimento organizacional, duas bases atitudinais podem ser identificadas: a base de natureza afetiva e a de natureza cognitiva.

A primeira, base atitudinal, fundamenta-se em teorias psicológicas que buscam esclarecer os vínculos afetivos, como também nas atitudes, de forma a levantar a reflexão sobre a identificação do indivíduo com a organização, podendo o trabalhador ter sentimentos e afetos positivos ou não pela organização de trabalho.

Já a base cognitiva fundamenta-se nas teorias sociológicas que se referem às relações de troca e nas teorias cognitivistas as quais envolvem crenças dos indivíduos quanto às suas relações com a organização. Ressaltamos que Borges-Andrade e Pilati (2001), quanto à natureza atitudinal de diversos construtos psicológicos, apontam que tais construtos tentam abranger tudo o que o indivíduo traz consigo para o contexto de trabalho e a forma que os eventos no trabalho são processados por esse indivíduo.

Bastos, Pinho, Aguiar e Menezes (2011) apontam que, embora diversas definições tenham sido construídas nas últimas décadas, para melhor compreensão sobre o fenômeno comprometimento organizacional, ainda não se percebe consenso na literatura sobre a estrutura do fenômeno, se o mesmo se constitui apenas por uma dimensão ou por muitas dimensões. Isso também é ressaltado por Siqueira e Gomide Júnior (2004). Já Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) ressaltam que o comprometimento organizacional tem sido um construto bastante investigado, de modo que se presencia o aumento do número de instrumentos de medida desse construto, gerando fragmentação e redundância conceitual.

Os autores apontam que, até o final da década de 1980, a tendência das pesquisas internacionais versava sobre a visão que Mowday, Porter e Steers consolidaram (conforme citado por Bastos et al., 2008), denominada *atitudinal*, em virtude da ênfase sobre a natureza afetiva que o processo de identificação do indivíduo assume em relação aos objetivos e valores organizacionais. Essa perspectiva do comprometimento organizacional, considerada

unidimensional, teve o *Organizational Commitment Questionnaire*–OCQ, elaborado por Mowday et al. em 1979, como o primeiro instrumento de medida que influenciou as pesquisas sobre o fenômeno. Segundo Bastos et al. (2008), em diversos estudos, sobretudo nacionais, são atestados excelentes indicadores psicométricos de validade e fidedignidade do OCQ, como também sua natureza unidimensional.

Sendo assim, nos estudos sobre comprometimento afetivo, a definição mais difundida é a de Mowday, Steers e Porter (conforme citado por Siqueira & Gomide Júnior, 2004) que se utiliza da visão sobre atitude para explicar o vínculo com a organização como um estado de identificação do indivíduo tanto com a organização quanto com os objetivos desta, a ponto de o indivíduo passar a desejar filiação com a mesma, com o intuito de realizar esses objetivos.

Seria, portanto, uma perspectiva que considera que a identificação diz respeito à atitude do indivíduo perante a organização de trabalho: 1) O indivíduo acredita e aceita os objetivos e valores organizacionais, 2) deseja permanecer na organização, 3) pretende investir seus esforços para atingir os objetivos da organização.

Embora o OCQ tivesse qualidade psicométrica comprovada, passou a ter sua perspectiva unidimensional criticada, ao passo que surgiam perspectivas multidimensionais. Entre elas, as proposições de Meyer e Allen (conforme citado por Bastos et al., 2011) sobressaem-se ao abordarem tanto a natureza afetiva do vínculo que o indivíduo desenvolve com a organização, quanto a natureza de *troca*, como também a noção de obrigação em relação à organização. Aqui o comprometimento organizacional passa a ser considerado como um fenômeno constituído por três dimensões: afetiva, de continuação e normativa. Jaros (2007) ressalta que o modelo proposto por Meyer e Allen passou a dominar as pesquisas sobre comprometimento organizacional.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) também ressaltam a tridimensionalidade do comprometimento organizacional. Desse modo, o comprometimento organizacional

apresenta-se como um fenômeno com três componentes de ligação, ou melhor, três motivos que levam o funcionário a permanecer na organização: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental, de continuação ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo). Ressaltam a suposição de que um estado psicológico de comprometimento organizacional seria uma combinação dos três componentes em diferentes níveis de intensidade.

Vejamos, brevemente, os componentes que fundamentam o modelo tridimensional enfatizados por Bastos et al. (2011, p. 146):

1. **Afetivo** (*affective*)—comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho;
2. **De Continuação** (*continuance*)—envolvendo a avaliação dos custos associados à saída da organização e que resulta da magnitude do número de investimentos feito pelo empregado na organização e da falta de alternativas no mercado;
3. **Normativo** (*obligation* ou *normative*)—relacionado à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele introjetadas, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Dessa feita, Gama (conforme citado por Ribeiro & Bastos, 2010) aponta que as dimensões de comprometimento organizacional apresentam-se enquanto estruturas disposicionais que fundamentam a formação dos vínculos e os sustentam. Enfatiza-se ainda que o comprometimento de continuação, também denominado de instrumental ou calculativo, fundamenta-se nos estudos de Becker, em 1960, que trazem a ideia de *side-bets*, ou trocas laterais, em que o indivíduo avalia comparativamente se permanece ou não na organização, ou melhor, *calcula* os custos de seu investimento e de seu desligamento da organização.

Ribeiro e Bastos (2010) acrescentam que os funcionários com destaque em comprometimento instrumental, possivelmente são orientados pelo raciocínio da troca, reciprocidade e equidade (consideradas, por sua vez, os três elementos dessa dimensão de comprometimento). Podem evitar sentimentos afetivos para com a organização, uma vez que se comprometem com a mesma de maneira calculista.

No que tange a uma definição mais ampla de comprometimento normativo, Wiener (conforme citado por Ribeiro & Bastos, 2010) aponta que pressões normativas são internalizadas no sentido de encontrar harmonia com objetivos e interesses organizacionais. Ribeiro e Bastos (2010) apontam ainda a cultura e a estratégia enquanto influenciadoras do comprometimento normativo.

Esses autores relacionam ainda uma série de consequentes do comprometimento organizacional que, geralmente, são condutas dos funcionários desejadas pelas organizações: bom desempenho, alcance de resultados, assiduidade, pontualidade, realização de atividades além de suas atribuições. Já entre os consequentes não desejados destacam-se: intenção de rotatividade, rotatividade, ausências, atrasos, entre outros.

Quanto a instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional, Bastos et al. (2008) apontam um conjunto de escalas, apresentando desde versões nacionais para cada dimensão do fenômeno, a exemplo: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo–ECOAF; Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo–ECOC; Escala de Comprometimento Organizacional Normativo–ECON (todas de autoria de M.M. Siqueira em 1995, 1995 e 2000, respectivamente); até a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional–EBACO (de autoria de C.A.F. Medeiros em 2003), que se trata de uma proposta de ampliação de bases para o construto.

Os autores apresentam outra proposta de escala (de autoria de A.V.B. Bastos e I.G. Menezes em 2003), que busca avaliar o comprometimento organizacional, mensurando as

intenções comportamentais dos trabalhadores por meio de suas próprias explicações em relação às bases instrumental e afetiva: Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional-EICCO.

No presente estudo, para mensurar a percepção de comprometimento organizacional dos respondentes, não se optou pela utilização das escalas supracitadas, mas por outro instrumento: Escala de Comprometimento Organizacional (Bastos et al., 2011), a qual contempla as três dimensões do fenômeno mediante 22 itens cujas respostas são dispostas em escala *Likert* que vai de 1 (*discordo totalmente*) a 6 (*concordo totalmente*). Optou-se pelo referido instrumento em virtude de, segundo os autores, oferecer possibilidade de mensuração das três dimensões do comprometimento organizacional no Brasil de forma mais confiável que outros instrumentos disponíveis.

Borges-Andrade e Pilati (2001) apontam diversos aspectos que, no decorrer dos anos, podem ter gerado influência e transformações nas formas de comprometimento. Entre eles, citam: 1) a autogestão das carreiras, considerando-se que o comprometimento com estas pode gerar diminuição no comprometimento organizacional; 2) terceirização e redução de pessoal, o que pode ser entendido como quebra de contrato psicológico e, dessa feita, acarretar diminuição do comprometimento dos trabalhadores com a organização; 3) a organização que enfatiza o trabalho em equipe, podendo gerar o comprometimento com esta, em detrimento ao comprometimento com toda a organização; 4) papel do sindicato enfraquecido, podendo levar o trabalhador a se comprometer mais com sua carreira que com a organização.

Borges-Andrade e Pilati (2001) acrescentam que, no Brasil, entre as variáveis predictoras de grande poder sobre o comprometimento estão: o aumento ocupacional proveniente de políticas institucionais, entendido aqui como incremento de atividades de trabalho; a ocorrência de políticas justas de gestão de pessoas; e a imagem que a organização possui na sociedade. Os autores apontam ainda que, no Brasil, a maioria dos estudos sobre os

antecedentes de comprometimento organizacional baseou-se em escala afetiva ou atitudinal, proposta por Mowday e colaboradores.

Já Bastos e Borges-Andrade (2002) tecem comentários que se aproximam do que Borges-Andrade e Pilati (2000) apontam sobre as transformações no contexto do trabalho nas últimas décadas, as quais geraram fragilização da segurança do trabalhador frente à diminuição de perspectiva de crescimento e vínculos empregatícios transitórios. Sendo assim, os autores também questionam qual estrutura de relação de comprometimento o indivíduo passou a ter com sua organização, com sua carreira e com seu sindicato, considerando esses os três tópicos aos quais os trabalhadores devotam lealdade.

Diante desse levantamento da literatura, para fundamentar nosso estudo, elencamos a perspectiva tridimensional e, com o propósito de compreender melhor o comprometimento organizacional, buscamos mais algumas pesquisas realizadas sobre este fenômeno.

2.1 Pesquisas que contribuem com a compreensão do comprometimento organizacional

Frente às duas perspectivas do comprometimento organizacional, unidimensional e multidimensional, Vasconcelos-Silva (2009) levantou as produções nacionais a respeito desse fenômeno, quais as perspectivas teóricas e metodológicas dessas produções, bem como seus resultados. Trata-se de um levantamento de registros em periódicos datados entre 1996 e 2004.

Entre as produções levantadas, quanto ao enfoque unidimensional, destaca-se o modelo afetivo de comprometimento, não sendo identificados estudos sobre os modelos normativo e calculativo. A partir da validação no Brasil do modelo conceitual de três dimensões do comprometimento organizacional, proposto por Meyer e Allen (conforme citado por Vasconcelos-Silva, 2009), validado pelo estudo de Medeiros e Enders (1998) em três instâncias de atividade econômica (serviço, indústria e comércio), tanto foi possível identificar que os indivíduos possuem relações positivas e negativas com as dimensões de

comprometimento, de forma que ocorre variação de intensidade em cada dimensão, como também se identificou um maior número de produções nacionais abrangendo o modelo tridimensional.

Para a validação brasileira, Medeiros e Enders (1998) utilizaram o instrumento modificado por Meyer, Allen e Smith, em 1993, e que continha 18 itens. Nesse estudo, os autores buscaram ainda relacionar as três dimensões do comprometimento organizacional com a *performance* dos trabalhadores.

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte, participando, portanto, 201 gerentes e 398 funcionários no total. Foi utilizado um questionário composto por três partes, duas delas respondidas pelos trabalhadores (dados sociodemográficos e instrumento de comprometimento organizacional), e um questionário aplicado aos gerentes/supervisores/donos das empresas. Com este último instrumento buscou-se mensurar a correlação entre comprometimento organizacional e *performance* no trabalho, sob o ponto de vista dos chefes imediatos dos trabalhadores.

No estudo de Medeiros e Enders (1998), foi comprovado o poder de generalização do modelo tridimensional do comprometimento organizacional, embora tenham identificado consistência interna dos componentes inferior às validações ocorridas em outras culturas.

Foram extraídos cinco fatores, porém foram considerados apenas os que compõem a teoria tridimensional e descartados os outros dois fatores: um em virtude de ter apresentado *alfa de Cronbach* inferior ao que se estabelece para aceitação em pesquisas, e o outro por levantar questões além dos objetivos dos autores, quais sejam, a probabilidade de uma nova dimensão, específica para a população brasileira e que reflete sentimentos dos trabalhadores quanto à aceitação ou não das empresas, fator considerado ilustrativo de um vínculo emocional.

Após análise de *Cluster*, os autores obtiveram como resultado oito padrões de comprometimento constituídos pela combinação das dimensões do comprometimento organizacional apresentadas pelos trabalhadores, a saber: 1) comprometido nas três dimensões; 2) descomprometidos afetivamente exclusivamente; 3) comprometidos afetivamente exclusivamente; 4) comprometidos normativamente exclusivamente; 5) comprometidos instrumentalmente exclusivamente; 6) comprometimento afetivo-normativo; 7) comprometimento afetivo-instrumental; 8) comprometimento normativo-instrumental.

Quanto à *performance* dos trabalhadores, percebe-se que os padrões de destaque com bons níveis são os que possuem pelo menos a dimensão afetiva, como: os afetivos-normativos, os comprometidos nas três dimensões, seguidos dos instrumentais-afetivos e dos afetivos.

Já Bastos (2000) também buscou identificar padrões de comprometimento, não quanto às dimensões relacionadas entre si, conforme o estudo de Medeiros e Enders (1998), mas sim do comprometimento organizacional associado à organização e à profissão, como também teve o objetivo de explorar os aspectos pessoais e ocupacionais relacionados com os diferentes padrões do comprometimento. Realizou pesquisa em 42 organizações de diferentes naturezas (administração pública direta, organização de capital misto, e organização de capital privado), utilizando questionário numa amostra de 1.678 trabalhadores.

Como resultados, foram encontrados quatro padrões de comprometimento (duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral com a organização, unilateral com a profissão), produto da combinação do comprometimento com a organização e do comprometimento com a profissão. O padrão de maior frequência foi o duplo comprometimento (32.1%).

Bastos (2000) entende que os perfis dos funcionários relacionados aos padrões de comprometimento corroboram resultados encontrados na literatura internacional e nacional.

Quanto maior a idade e ser responsável pela família, maior o comprometimento organizacional. Quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento organizacional e maior o comprometimento com a profissão.

Os resultados, em relação à natureza da organização, revelaram um duplo descompromisso, seguido de unilateral com a profissão, em organização de administração pública direta. Em organizações de capital misto, os trabalhadores apresentaram comprometimento unilateral com a organização, seguido de duplo comprometimento. Já os funcionários de empresas privadas apresentaram duplo comprometimento, seguido de unilateral com a organização.

No estudo, Bastos (2000) também apontou resultados voltados para a relação entre a natureza das ocupações e os padrões de comprometimento. O padrão duplo comprometimento foi mais observado em trabalhadores cujas funções são técnicas e científicas. Trabalhadores cujas funções são administrativas, tanto apresentam maiores proporções em relação ao comprometimento duplo quanto ao unilateral à organização.

Fernandes e Ferreira (2009) desenvolveram uma pesquisa em 11 organizações privadas do Rio de Janeiro, totalizando 211 funcionários participantes, cujo objetivo era pesquisar o impacto dos valores pessoais e valores organizacionais sobre as dimensões afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional. Aplicaram um instrumento que mensura valores pessoais (*Schwartz Values Survey–SVS*), na versão validada para o Brasil por Tamayo e Schwartz, em 1993, e para mensurar os valores organizacionais, as autoras utilizaram instrumento proposto, em 2000, por Tamayo e cols. (Inventário de Valores Organizacionais). Por sua vez, para mensurar o comprometimento organizacional, utilizaram a Escala de Comprometimento Organizacional proposta, em 1997, por Meyer e Allen.

Entre os resultados, as autoras encontraram como funcionários mais comprometidos afetivamente as pessoas de sexo feminino, as que valorizam a conservação e que também percebem a organização em que trabalham como conservadora.

. . . é possível que os indivíduos que valorizam o respeito às normas e à estabilidade, tendam a desenvolver laços mais duradouros e estáveis com as pessoas e as instituições com as quais interagem, em razão de a conservação se constituir em uma característica pessoal que predisporia naturalmente os indivíduos a optarem por manter relações afetivas mais duradouras com suas organizações empregadoras. (Fernandes & Ferreira, 2009, pp. 350-351)

Dessa feita, enquanto valores organizacionais, o conservadorismo, junto à hierarquia, podem contribuir positivamente com o comprometimento afetivo. A tentativa da organização em preservar seu *status quo* e exercer autoridade não é uma situação contraditória na determinação do comprometimento afetivo para indivíduos que priorizam valores de conservação, ao passo que remete ao conforto que o funcionário pode sentir numa organização que possui regras bem definidas, respeito às normas e estabilidade.

Os estudos de Bastos e Borges-Andrade (2002) aproximam-se dos estudos de Fernandes e Ferreira (2009) quanto à opção por valores organizacionais, uma vez que buscaram confrontar organizações com características burocráticas tradicionais com organizações com gestão e estruturas de trabalho inovadoras, com o propósito de identificar como se distribuem os tipos de comprometimento nesses contextos de trabalho. Porém, não houve consenso quanto às conclusões de Bastos e Borges-Andrade (2002) as quais apontam que em organizações burocráticas, os padrões de comprometimento se expressam mais fragilmente. Por sua vez, estes autores concluíram ainda que nas organizações com características inovadoras, o comprometimento aponta indicadores mais positivos, embora tenham se apresentado de modo diferente entre as organizações pesquisadas.

Quanto ao comprometimento calculativo, os resultados encontrados por Fernandes e Ferreira (2009) apontam um maior escore para pessoas de sexo masculino e que visualizam a autonomia como um dos valores organizacionais. Já os índices de comprometimento normativo destacaram-se em funcionários de sexo masculino e que valorizam a conservação e a autopromoção. O igualitarismo, enquanto valor organizacional, não prediz nenhuma das dimensões de comprometimento organizacional.

Vandenberghe e Peiró (conforme citado por Fernandes & Ferreira, 2009) ressaltam que a socialização organizacional atua como um dos principais antecedentes do comprometimento normativo, uma vez que levam os funcionários a acreditarem que devem ser leais à organização.

Já os estudos de Bastos et al. (2011) tecem comentários sobre alguns problemas conceituais e metodológicos no modelo proposto por Meyer e Allen, encontrados em pesquisas sobre comprometimento organizacional. Estes problemas referem-se às altas correlações encontradas entre as dimensões afetiva e normativa podendo levar a uma sobreposição de dimensões e à incapacidade de generalização do modelo, em virtude de variação de índices de consistência interna da escala em regiões geográficas diferentes, perdendo-se, portanto, confiabilidade.

Diante das referidas problemáticas que surgiram em outras pesquisas, Bastos et al. (2011), em seu estudo, tiveram como objetivo aprimorar as escalas propostas por Meyer e Allen, agregando itens de outros instrumentos da literatura, no sentido de busca por consistência e validade das três dimensões do comprometimento organizacional no Brasil.

Os autores delinearão o referido estudo conforme as recomendações de construção e validação de instrumentos de mensuração de fenômenos psicológicos. Construíram um instrumento com 41 itens, selecionados entre diversas escalas da literatura nacional e internacional, de forma a contemplar a dimensão de Continuação (com 13 itens), a dimensão

Afetiva (com 20 itens) e a Normativa (com 08 itens), utilizando escala *Likert* de resposta com 6 pontos, variando de 1 (*discordo totalmente*) a 6 (*concordo totalmente*).

A aplicação do questionário aconteceu de três formas: *on line*, auto-aplicação presencial e entrevista (direcionada a trabalhadores com menor nível de escolaridade). Ao todo foram 721 trabalhadores respondentes, de diferentes Estados brasileiros (predominando a Região Nordeste com 82,1%), sendo a maioria dos trabalhadores provenientes do setor terciário (30,3%) e de empresas privadas (66%).

Os autores ressaltam que os resultados do estudo apontam para a validade desse construto como um fenômeno tridimensional. Produziu-se, portanto, uma escala com itens mais apropriados para pesquisas no Brasil, com melhores indicadores de confiabilidade em relação às demais escalas de mensuração do comprometimento organizacional, instrumento este elencado para a realização da nossa pesquisa.

Nessa perspectiva tridimensional, tivemos o propósito de investigar em organização de natureza pública, a associação entre os dois fenômenos, socialização organizacional e comprometimento organizacional. Para isso, fez-se necessário levantar na literatura o que se aponta sobre essa relação.

Mowday, Porter & Steers (conforme citado por Brandão & Bastos, 1993) apontam que no início do processo de socialização, outros aspectos exercem influência sobre o comprometimento do indivíduo, tais como suas próprias características, expectativas quanto ao trabalho e suas próprias escolhas. Dessa feita, no período em que o indivíduo está adquirindo experiência no trabalho, a influência diz respeito às primeiras experiências na organização e quando *estabelecido* no trabalho, a influência provém da supervisão/gestão, do grupo de trabalho, remuneração, características organizacionais, responsabilidades, como também outras possibilidades de emprego. Num terceiro momento, fatores como tempo de

serviço, envolvimento social, investimentos, passam a exercer influência em longo prazo em relação ao comprometimento organizacional.

Em se tratando da possibilidade de conhecimento aplicado, Guest (conforme citado por Brandão & Bastos, 1993) elenca dois conjuntos de antecedentes importantes para que a gestão organizacional contribua com o comprometimento, a saber: 1) atentar para o ajustamento dos serviços às expectativas dos indivíduos, o que torna o recrutamento, a seleção de pessoal, o concurso público e a socialização organizacional processos importantes para esse aspecto; 2) atentar para como o trabalho está desenhado, escopo do trabalho, se há maiores responsabilidades, como também as possibilidades de o indivíduo expressar-se.

Em virtude de a pesquisa realizada por Brandão e Bastos (1993) ter sido em instância pública, os autores ressaltam as altas expectativas de autonomia e auto-realização com as quais os servidores públicos ingressam nas organizações, ao passo que se deparam com atividades rotineiras, burocráticas, de rígido controle.

Por outro lado, há autores que consideram o serviço em organização pública mais gratificante para o indivíduo e menos frustrante, em comparação a outros serviços considerados, pelos mesmos, de menor *status* ocupacional. Já os resultados encontrados por Cherniss e Kane (conforme citado por Brandão & Bastos, 1993), quanto à consideração de maior *status* para quem trabalha em órgão público, indicam que os servidores com maior *status* expressam menor comprometimento, ao passo que o maior comprometimento relaciona-se ao maior desejo por auto-realização mediante o trabalho.

Segundo Romzek (conforme citado por Brandão & Bastos, 1993), em se tratando da influência sobre o comprometimento organizacional, no que tange a trocas/investimento (base calculativa), as instituições públicas não possuem autonomia para oferecer benefícios ou recompensas que venham a expandir o referido tipo de vínculo, no entanto, outros fatores, tais

como a cultura organizacional, os processos de socialização, o atendimento às expectativas do servidor quanto ao trabalho, podem ser de contribuição relevante por parte das organizações.

Outra pesquisa relevante sobre o comprometimento organizacional realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), reafirma o comprometimento como um construto multidimensional e que seus antecedentes, correlatos e consequentes variam de acordo com as dimensões. Os autores realizaram meta-análise de pesquisas que tinham utilizado pelo menos um dos três instrumentos construídos por Allen e Meyer, em 1990, e por Meyer, Allen e Smith, em 1993, para avaliar o Modelo Tridimensional (escala de comprometimento afetivo, escala de comprometimento de continuação e escala de comprometimento normativo).

Como já comentado em nosso estudo, Meyer e Allen propuseram, inicialmente, em 1984, uma diferenciação entre o comprometimento afetivo e o de continuação, sendo que o primeiro denota uma ligação emocional, identificação, e um envolvimento com a organização, enquanto que o comprometimento de continuação destaca a percepção de custo associado à saída da organização. Posteriormente, em 1990, outra proposição surgiu, a de uma terceira dimensão do comprometimento (normativo), a qual reflete a percepção de obrigação em permanecer na organização.

Meyer et al. (2002) apontam variáveis hipoteticamente envolvidas no desenvolvimento do comprometimento afetivo, de continuação e normativo, como também variáveis consideradas consequentes. As variáveis antecedentes elencadas para o comprometimento afetivo são as características pessoais e as experiências de trabalho; já as consequentes são a intenção de *turnover* e o *turnover*.

As variáveis antecedentes do comprometimento de continuação são características pessoais, alternativas de trabalho e investimentos; as consequentes são o comparecimento ao trabalho, comportamento de cidadania e o desempenho. As variáveis que antecedem o

comprometimento normativo, para os autores, são: características pessoais, experiências de socialização e investimentos da organização; as conseqüentes são: saúde do empregado e bem-estar.

Essa meta-análise de Meyer et al. (2002) utilizou pesquisas virtuais e presenciais como método. A pesquisa virtual envolveu a busca em bases de dados por literatura referente ao período de 1985 a 2000, balizada pelas palavras-chave comprometimento, comprometimento organizacional, afetivo, de continuação, normativo, e Meyer e Allen. Buscou-se também em *índex* de citações das ciências sociais por estudos que citassem os artigos de Meyer e Allen e que fossem relevantes para as medidas de comprometimento.

A pesquisa presencial conduziu-se por contato com os autores de dissertações e estudos publicados que foram encontrados, como também contato com pessoas que nos últimos 15 anos haviam pedido permissão para utilizar as escalas de comprometimento em suas pesquisas.

Entre os resultados, identificou-se que comparando estudos conduzidos dentro e fora da América do Norte, a idade é a variável mais fortemente correlata ao comprometimento de continuação (instrumental) em estudos realizados fora da América do Norte. Por outro lado, também em estudos desenvolvidos fora da América do Norte, a correlação é fraca entre idade e comprometimento normativo.

Correlações envolvendo variáveis de experiências no trabalho apresentaram-se, de forma geral, mais fortes que as correlações que envolviam características pessoais. Nas análises conduzidas sobre experiências no trabalho, a exemplo de ambigüidade de papéis e conflito de papéis, identificou-se correlação mais forte com o comprometimento afetivo em estudos desenvolvidos na América do Norte. O conflito de papéis também é mais fortemente correlacionado ao comprometimento de continuação.

Entre outras variáveis correlatas, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento ocupacional foram mais fortemente correlacionados com o comprometimento afetivo, especialmente, satisfação no trabalho. Meyer et al. (2002) identificaram correlação negativa entre todas as dimensões de comprometimento e o *turnover*, sendo a correlação mais forte com o comprometimento afetivo, seguida do normativo e do de continuação.

Quanto ao absenteísmo, apenas o comprometimento afetivo foi negativamente correlacionado. No que tange ao desempenho no trabalho, correlacionou positivamente com o comprometimento afetivo e o normativo, sendo a correlação entre a base normativa e o desempenho no trabalho um pouco maior em estudos fora da América do Norte, enquanto que a base de continuação correlaciona-se negativamente com o desempenho.

O comportamento de cidadania organizacional apresenta correlação positiva com as dimensões afetiva e normativa de comprometimento, no entanto, a correlação com o comprometimento de continuação aproximou-se de zero.

Quanto às variáveis *stress* e conflito trabalho-família, aponta-se que o comprometimento afetivo correlaciona-se negativamente com as duas. No entanto, o comprometimento de continuação correlaciona-se positivamente com *stress* e conflito trabalho-família. Quanto ao comprometimento normativo, Meyer et al. (2002) encontraram poucos estudos que levassem análises consideráveis, e a correlação das duas variáveis com esta base do comprometimento aproximou-se de zero.

Os autores ainda ressaltam que os resultados dão suporte às recomendações de que o processo de recrutamento e seleção de pessoas, planejado para mobilizar o comprometimento afetivo, seria menos efetivo que administrar cuidadosamente as experiências que se seguem à admissão dos funcionários. Essa colocação nos reporta para o cuidado com o processo de socialização organizacional, por parte da organização, tanto em se tratando do conhecimento

acerca de como a socialização organizacional ocorre quanto ao desenvolvimento de ações, promoção de um ambiente ou contexto propício para facilitá-la.

Considerando as ações organizacionais em prol da socialização organizacional como um meio de oferecer suporte ao novo funcionário, perceber tal suporte correlaciona-se positivamente de forma mais acentuada com o comprometimento afetivo. Sendo assim, ressaltamos que os resultados dos estudos de Meyer et al. (2002) apontam para a possibilidade de a socialização organizacional trazer benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações.

Na referida meta-análise, os autores apontam que nenhum dos antecedentes identificados de comprometimento normativo (socialização e investimento organizacional) foi suficientemente investigado para garantir inclusão no estudo. Apontam que talvez uma das razões seja a dificuldade de mensuração desses antecedentes, os quais são considerados pelos autores idiossincráticos e de difícil levantamento por meio da utilização de instrumentos padronizados de pesquisa. Os autores indicam como uma via para possíveis pesquisas sobre o desenvolvimento do comprometimento normativo a consideração de diferenças individuais, tais como valores pessoais, os quais refletem na socialização cultural.

Dessa feita, frente à literatura levantada, percebemos um grande número de pesquisas nacionais sobre o comprometimento organizacional, o que avaliamos como um fenômeno de grande interesse entre os pesquisadores, inclusive na atualidade. Sabe-se que novas investigações acerca da dimensionalidade do construto estão em andamento. Tal fato facilita a compreensão do mesmo, inclusive sobre novas e possíveis configurações do fenômeno.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O CAMPO DE PESQUISA

Mediante este estudo ter a Polícia Militar do Estado de Sergipe (PM/SE) como campo de pesquisa, comentaremos, brevemente, o que alguns autores trazem sobre esse segmento no Brasil. Salientamos que, embora a cultura organizacional da PM não tenha sido objeto do presente estudo, faz-se importante levantar informações sobre a mesma para facilitar a compreensão dos fenômenos socialização organizacional e comprometimento organizacional no contexto militar.

3.1 Sobre a cultura organizacional da Polícia Militar

Entre diversos autores levantados, tomemos Rodrigues (2010) o qual aponta que a história das polícias militares no Brasil provém da época do império, quando foram criadas, em virtude da construção da estrutura social e política brasileira, para a defesa dos interesses de grupos conservadores. O autor ressalta que a PM foi gerada, portanto, com uma gestão fundamentada na hierarquia, no valor às patentes, cujas ações são de cunho disciplinador e repressivo. Aponta ainda que as práticas de comando das organizações militares foram institucionalizadas conforme normas e valores internos e repassadas de geração em geração, reprimindo e modelando o comportamento dos indivíduos e sua identidade, valores e princípios ligados à gestão da organização.

Conforme Rodrigues (2010), a hierarquia se faz central para que as ações se mantenham *harmônicas e eficazes*. Acrescenta que disciplina e a hierarquia configuram-se como princípios da doutrina que fundamenta a Polícia Militar enquanto organização, e à medida que o policial adquire maior grau de hierarquia, consequentemente, sua autoridade e responsabilidade também aumentam. Sendo assim, considera imprescindível o respeito à autoridade hierárquica, às leis, normas e regulamentos que orientam o funcionamento da corporação.

Nesse viés, o autor destaca também que, mediante a cultura organizacional militar, quanto maior o tempo de permanência do servidor oficial no posto ou quanto maior a graduação (praças), mais distante estará das atividades fins, desenvolvendo, portanto, atividades de cunho burocrático, de planejamento, supervisão, controle, e menos operacionais.

Freitas e Almeida (2007), por sua vez, ressaltam que a Polícia Militar do Brasil, no curso da história, assumiu o modelo militar e a estrutura organizacional burocrática, herdando elementos estruturais do Exército Brasileiro.

Os autores salientam que se faz importante pesquisar sobre a cultura policial, a exemplo, valores, normas, ritos, entre outros elementos que orientam as condutas do policial e que, mediante a formação profissional, a corporação se propõe a:

. . . forjar o futuro indivíduo, militarizado, hierarquizado e burocratizado, que reflete a corporação a qual pertença, não no sentido de pensar, indagar, mas sim, reproduzir a cultura organizacional. Cultura essa que remete à racionalidade, à performance, ao pragmatismo, à eficiência e à eficácia. (Freitas e Almeida, 2007, p.53)

Já Silva e Vieira (2008), semelhantemente aos demais autores citados, reafirma que a estrutura da Polícia Militar no Brasil se caracteriza como burocrática, provém desde o século XIX, ao passo que ressaltam a ocorrência de transformações em sua configuração durante o período do militarismo.

Seus estudos versaram sobre as relações entre a organização de trabalho da PM e a saúde mental dos servidores, especialmente os que atuam com atividade ostensiva em João Pessoa/PB e, por sua vez, trazem para nossa compreensão uma contextualização da finalidade da segurança pública, aspectos históricos da PM no Brasil e a localização da PM estadual na macroestrutura do país, além de outros aspectos referentes à organização do trabalho, às demandas sociais e à saúde dos trabalhadores da PM.

Silva e Vieira (2008) apontam que a concepção de segurança pública, como um serviço que o Estado deve oferecer à sociedade, perspectiva da Europa Ocidental no século XVIII e XIX, é o que guia as polícias estaduais (civil e militar) no Brasil. Enfatizam ainda que o Brasil é o único país em que as atividades preventivas e de investigação são efetuadas por organizações diferentes, o que gerou desgaste do modelo de controle do crime, em virtude de investimento alto para manter e gerenciar as organizações, e ocorrência de resultados ineficazes. Questionam também acerca da aplicabilidade da organização do trabalho de policiamento frente ao atual contexto social, em virtude do excesso de funções da PM: segurança de instituições, responsável pela garantia de ordem estadual, realização de trabalho repressivo e preventivo, entre outras.

Para os autores, a forma de operar da PM tem sua estrutura datada em 1942, num contexto nacional bem diferente do atual contexto (dinâmico e de crescimento da violência). Silva Filho (conforme citado por Silva & Vieira, 2008) aponta que, com vistas a responder com maior rapidez às vítimas, como também a abordagem ao indivíduo que agride, e a comunicação da situação à delegacia investigativa, as radiopatrulhas propagaram-se gradativamente, como também se incentivou a utilização de novas tecnologias. Por outro lado, a centralização das ações da polícia aumentou, ocorrendo o aumento também da violência.

Ressalta-se que a polícia militar, fundamentada em uma estrutura burocrática, é marcada pela disciplina e pela hierarquia, sendo, portanto, complexa e resistente à mudança. O que dizer sobre as atuais exigências da sociedade frente às mais diversas situações de violência? Para Silvia e Vieira (2008) “esse distanciamento cristalizou uma lógica de preservação de interesses restritos apenas à corporação militar, priorizando status que a graduação hierárquica proporciona e a função desempenhada na polícia, em detrimento da organização com um todo” (p.168).

Desta feita, percebe-se um contexto organizacional diferenciado não apenas de outros órgãos públicos, mas das organizações em geral, tanto em razão de sua natureza, que gera uma cultura organizacional rígida e voltada para questões técnicas da atividade do policial, mas também em virtude do distanciamento de todos os investimentos que as organizações, atualmente, têm feito em seus funcionários, como também em seu entorno, tais como treinamentos motivacionais, programas voltados para a saúde física e mental do trabalhador, programas de responsabilidade social, entre outras.

Os autores mencionam ainda o desenvolvimento de outras atividades, além do serviço público, por policiais militares. Geralmente são atividades informais como segurança particular em eventos ou segurança patrimonial em empresas. Dessa feita, há possibilidade de prejuízo dos horários de repouso e lazer, como também relacionamentos familiares.

Villaça (2003), em seus estudos sobre a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), também traz contribuições para a reflexão sobre a cultura organizacional e o funcionamento da PM. O autor coloca que a corporação transmite aos servidores seus valores culturais e ideológicos, próprios de uma organização tradicional e cujos princípios organizacionais configuram-se como os da Teoria Clássica da Administração. Entre tais princípios, citados pelo autor, encontram-se: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao geral, centralização (aqui entendemos centralização de poder), espírito de equipe, hierarquia.

O autor aponta que pessoas externas à Polícia Militar não compreendem tão facilmente sua cultura organizacional, a não ser que se proponha a investigá-la, a observá-la como um todo e como uma corporação composta por vários subgrupos que, por sua vez, são compostos por servidores provenientes de diversas situações sociais. Destaca a necessidade de se

preparar policiais *multiplicadores* que se responsabilizem pelo repasse, aos ingressantes, dos antigos e novos valores organizacionais.

Villaça (2003) aponta que o comportamento e o modo de agir da Polícia Militar estão alicerçados no cumprimento das leis, porém a sociedade também pode requerer comportamentos que correspondam às atuais demandas sociais, a exemplo dos atendimentos de emergência às comunidades. O autor, ao passo que questiona se seria possível ocorrer confronto entre a cultura organizacional da corporação e o meio socioeconômico, aponta para a importância da conscientização das comunidades para o trabalho em conjunto com a PM. Isso viria a contribuir com a assunção de modelos alternativos de policiamento, a exemplo do comunitário. Por sua vez, o autor considera importante que a corporação acolha os novos sistemas de qualidade no atendimento à comunidade, transforme rotinas, como também busque flexibilização em sua cultura organizacional para que a mesma participe democraticamente.

Diante dessa breve exposição, apresentaremos informações gerais sobre campo da presente pesquisa, a PMSE, e sobre as unidades especializadas de policiamento, batalhões, onde a coleta de dados foi realizada.

3.2 Organização da Polícia Militar do Estado de Sergipe

Segundo informações do *site* da PM/SE (seção *Origem e Formação*), no Brasil, as Polícias Militares têm sua origem confundida com a das Forças Armadas. A história da Polícia Militar do Estado de Sergipe iniciou com a Força Policial da Província, há 178 anos. Atualmente, a estrutura da PM/SE compõe-se de:

- Comando Geral;
- Estado Maior;

- Oito Batalhões por todo o Estado (três em Aracaju - 1º, 5º e 8º BPM's e 05 no interior - 2º, 3º, 4º, 6º e 7º BPM's);
- Batalhão Especial de Segurança Patrimonial (BESP);
- Batalhão de Operações Especiais (BOPE);
- Batalhão de Policiamento de Guardas (BPGd);
- Hospital da Polícia Militar;
- Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças;
- Esquadrão de Polícia Montada;
- Companhia de Polícia Rodoviária;
- Companhia de Polícia de Trânsito;
- Companhia de Polícia de Choque;
- Companhia de Polícia Fazendária;
- Companhia de Polícia Escolar;
- Companhia de Polícia de Radiopatrulha;
- Pelotão de Polícia Ambiental;
- 10 Companhias de Polícia Comunitária.

Quanto à hierarquia, apresentada no *site* da PM/SE, a estrutura da PM compreende:

Oficiais Superiores
Coronel
Tenente-Coronel
Major
Intermediário
Capitão
Oficiais Subalternos
Primeiro-Tenente
Segundo-Tenente
Aspirante a Oficial
Aluno de Oficial
Subtenente
Graduados
Primeiro-Sargento
Segundo-Sargento
Terceiro-Sargento
Cabo

FIGURA 3.1

Hierarquia da Polícia Militar

Nota: Com a ressalva de que no *site* da PM/SE, na época da pesquisa, não foi encontrada a graduação de Soldado.

É importante ressaltar que foram percebidos artefatos, durante a pesquisa, entre os elementos da cultura organizacional da PMSE, tais como o brasão, os hinos, os hinos (especificamente, o hino da PM/SE), visão, missão e negócio (Anexo 1), a linguagem e

jargões próprios da polícia, e fardamento próprio. Como herói maior para a corporação encontra-se Joaquim José da Silva Xavier (Tiradentes), Patrono das Polícias Militares do Brasil. Entre os ritos, os cumprimentos militares; entre os rituais, as reuniões de boletim diário, as cerimônias de formatura dos policiais após o curso de formação, comemoração do Dia do Soldado, entre outros.

Os Comandantes Gerais e os Comandantes dos Batalhões configuram-se, ao nosso ver, como outros heróis e têm sua imagem apresentada e lembrada nos *halls* de entrada das unidades de trabalho por meio de fotografias/quadros especificados com nome, patente e período em que estiveram no comando. Esses são mínimos exemplos de todos os elementos que podem ser identificados na cultura militar.

Teceremos, portanto, breve comentário sobre quatro unidades especializadas, em virtude de terem sido campo da presente pesquisa.

3.2.1 Companhia de Polícia de Trânsito-CPTran

O Pelotão de Policiamento de Trânsito-CPTran foi criado na década de 1980, vinculado ao Departamento Estadual de Trânsito (Detran), e transformado em Companhia de Polícia de Trânsito em 1982. Atualmente, conta com um efetivo de aproximadamente 160 policiais militares.

Como missão busca atuar de forma sistemática na fiscalização, orientação e controle de tráfego no Estado de Sergipe. Apóia os órgãos executivos de trânsito (Detran, Departamento de Estradas e Rodagens–DER, e Superintendência Municipal de Transportes e Trânsito–SMTT) das cidades de Aracaju, Nossa Senhora do Socorro e São Cristóvão. Segue uma breve descrição das atividades desenvolvidas pela CPtran:

- Radiopatrulhamento de trânsito–busca coibir os delitos de condutores de veículos e de pedestres, atuando também na fiscalização do cumprimento do Código Brasileiro de Trânsito–CTB;
- Atendimento a ocorrências de trânsito–atendimento 24h a acidentes de trânsito, levantando informações sobre acidentes e elaborando o Boletim de Registro de Acidente de Trânsito (BRAT);
- Justiça Volante–participação em equipes que prestam serviço a ocorrência de tráfego na cidade de Aracaju/SE;
- Rondas Ostensivas Táticas de Trânsito–através de motocicletas realizam-se policiamento ostensivo, escoltas de honra em ocasiões solenes, escoltas de veículos e passeatas em via pública;
- Operações Policiais Militares de Trânsito–são realizadas em diversos locais na capital de Sergipe, com o propósito de apoiar as operações móveis quanto à fiscalização do cumprimento do CTB;
- Educação para o trânsito–realização de palestras, campanhas de divulgação sobre segurança no trânsito em parceria com instituições de ensino;
- Apoio a eventos–orientação do tráfego de veículos em diversos eventos religiosos e culturais no Estado de Sergipe.

3.2.2 Companhia de Polícia Rodoviária Estadual–CPRv

Criada em 1982 para atender à necessidade de fiscalização e de policiamento ostensivo, bem como realizar atendimento a acidentes de trânsito nas rodovias do Estado de Sergipe.

Conta também com o Setor de Atendimento ao Cidadão–SAC, responsável, entre outras atividades, pela confecção das certidões de ocorrência de acidentes de trânsito nas

rodovias de Sergipe. Responsabiliza-se ainda pela informação sobre as ocorrências e os dados estatísticos para órgãos ligados ao trânsito, bem como para o Comando Geral da PM/SE.

3.2.3 Batalhão de Polícia de Choque–BPChq

Anteriormente denominado Pelotão de Polícia de Choque, criado em 1979, passou por diversas mudanças de comando e de sede, sendo inicialmente composto por um quadro de 12 policiais. Em 1999, passou a ter sede no atual Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP).

Essa subunidade operacional tem como missão atuar como uma tropa pronta para resposta a missões de grande vulto. Diariamente, os policiais realizam policiamento em estádios e praças esportivas, acompanhados ou não por cães. Atuam em missões frente a distúrbios civis, revoltas e rebeliões em presídios, como também em grandes comemorações festivas no Estado.

Adicionalmente realiza missões de cumprimento a decisões judiciais, atuando para a segurança e integração de posse de imóveis, como também escolta de presos de grande periculosidade.

3.2.4 Companhia de Polícia de Radiopatrulha–CPRp.

Trata-se de uma das mais antigas subunidades de trabalho da Polícia Militar de Sergipe desde que o Comando do Policiamento Militar da Capital foi ativado. Essa companhia atende às ocorrências comunicadas pelo Centro de Operações Policiais Militares (Copom), como também a solicitações da população em geral.

Atua de forma repressiva, operacional, buscando garantir à população tranquilidade e segurança em áreas críticas. Tem como missão: atuar preventivamente, operacionalmente, tomando todas as medidas no sentido de realizar o policiamento ostensivo motorizado na área

da Grande Aracaju, priorizando os bairros cujos índices de incidência de criminalidade são maiores. Busca, desse modo:

- impedir a ação de marginais e perturbadores da ordem pública;
- coibir o uso de estimulantes tóxicos e outras substâncias alucinógenas ilegais;
- impedir a prática de atos ofensivos à moral e aos bons costumes;
- reprimir práticas contravencionais, ou delitos de menor poder ofensivo; evitar e reprimir assaltos, roubos, estupros e outros ilícitos penais frequentes no cotidiano;
- zelar pela preservação da ordem pública e da segurança da sociedade sergipana.

3.3 Sobre a Formação de Soldados da Polícia Militar

Nos estudos de Brito e Pereira (1996), encontramos considerações acerca da socialização de servidores militares como uma das estratégias para que a cultura organizacional seja fortalecida e comunicada. Os autores estudaram o treinamento de recrutas que iniciavam sua carreira militar, treinamento este considerado como uma das formas de socialização aos ritos e cultura organizacional. Seu objeto de estudo foi o curso de formação de soldados e, como procedimento de coleta de dados, foram utilizadas a análise de documentos, a observação participante e entrevistas com 10 dos 32 participantes do curso.

Para os autores, o mito existente na cultura organizacional reafirma a cooperação entre os funcionários, e os rituais transformam as experiências que os indivíduos compartilham no trabalho em rotina. Os rituais podem se configurar como experiências de pertencer ao grupo. Mencionam classificação feita por Beyer e Trice (conforme citado por Brito & Pereira, 1996) de ritos que ocorrem no contexto da organização e que contribuem com a reflexão sobre diversos momentos do funcionário na organização PM:

1. *Rito de passagem*—contribui para que o indivíduo inicie na organização e assuma papéis, o que nos remete a pensar nos Cursos de Formação tanto de Soldados quanto de Oficiais;
2. *Ritos de degradação ou exclusão*—através deles há redução de poder do indivíduo que descumpra normas organizacionais. Leva-nos a refletir sobre as medidas disciplinares, especialmente, em organização militar;
3. *Ritos de reforço*—ocorrem mediante resultados satisfatórios. Tratam de reconhecimento público dos méritos dos servidores, incentivando novos esforços, bem como o respeito às normas;
4. *Ritos de renovação*—buscam a renovação das estruturas sociais e aperfeiçoamento da sua dinâmica, no sentido de resolver problemas e reafirmar autoridade e relações de poder;
5. *Ritos de mediação de conflitos*—buscam restabelecer o equilíbrio das relações sociais, por exemplo, através de negociações coletivas que, por sua vez, podem expressar confirmação de hierarquia e qual o verdadeiro espaço do indivíduo na organização;
6. *Ritos de integração*—estimulam o envolvimento dos indivíduos com a organização.

Percebe-se que todos esses ritos encontram lugar comum nas organizações, especialmente na Polícia Militar, e através deles o processo de socialização institucional se inicia e desenvolve, uma vez que dizem respeito a formas de encontro e compartilhamento de experiências e significados entre os servidores.

A cultura de uma organização militar possui especificidades inexistentes em outras culturas organizacionais. Segundo Brito e Pereira (1996), de início, o processo de socialização organizacional acontece por meio da seleção, neste caso do concurso público, considerado um rito de passagem para “transformar um civil em um militar” (p. 154).

Acrescentam ainda que tal situação se caracteriza como um choque cultural que exige desde mudança em sua apresentação pessoal (não poder utilizar barba, cabelos compridos, adornos, entre outros aspectos), até o rompimento de relacionamentos interpessoais com usuários de substâncias ilícitas, por exemplo, a proibição de frequentar lugares não compatíveis com a cultura militar e a mudança de valores e crenças pessoais.

Brito e Pereira (1996) ressaltam, como outros autores aqui referendados, que perdurar na Polícia Militar relaciona-se à hierarquia e à disciplina. Todos os servidores devem aprender sobre a hierarquia militar e como se portar frente a todos. Van Maanen (conforme citado por Brito & Pereira, 1996) aponta que o curso de formação de soldados propicia um estado de tensão, pela exigência de se adaptar à cultura militar ou solicitar desligamento. “As experiências coletivas vivenciadas pelos recrutas possibilitam o desenvolvimento de um sentimento coletivo, que na linguagem militar é o *espírito de corpo*” (Brito & Pereira, 1996, p. 158).

Os autores acrescentam que a disseminação do espírito de corpo acontece por meio da solidariedade em exercícios físicos e empréstimo de objetos, como também compartilhamento de alimentos, desenvolvimento de linguagem do grupo, além da tensão e *pressão psicológica* vivenciada pelo grupo. “Essa estratégia coletiva do processo de socialização, na realidade, é marcada pelo sofrimento físico e mental e pela interdependência das pessoas que compartilham as mesmas experiências” (Brito & Pereira, 1996, p. 158).

Porém, os autores salientam que, embora haja o incentivo ao espírito de corpo, no curso de formação de soldados, também é transmitida a noção de meritocracia. O ápice desse curso é o momento de formatura, em que o indivíduo se sente vitorioso por ter atingido seu objetivo e, simbolicamente, nasce militar. Dessa feita, os autores consideram o curso de formação de soldados um rito de passagem tão marcante que é possível gerar mudança no indivíduo após esse momento.

Segundo Poncioni (2005), desde meados de 1970, com o advento do aumento da violência e da criminalidade, a polícia tem enfrentado dificuldades para ser eficaz diante dessa realidade, sendo a profissionalização da polícia brasileira apontada, por pesquisadores e demais atores da área de segurança, como um dos artifícios para melhorar o desempenho dos servidores policiais.

A autora, em seu estudo, teve como principal objetivo analisar o atual modelo de formação de polícia profissional encontrado em academias de polícia civil e militar, no Estado do Rio de Janeiro, mediante análise documental da grade curricular dos cursos de formação básica desses profissionais. O estudo ocorreu na Academia Estadual Sylvio Terra (ACADEPOL), que trata do ensino de policiais civis, no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças 31 de Voluntários (CFAP), que trata da formação e aperfeiçoamento profissional de praças, e na Academia de Polícia D. João VI (APM D. João VI), que trata do curso de formação de oficiais.

Poncioni (2005) ressalta que a socialização organizacional dos novos policiais ocorre em duas etapas: 1) conhecimentos e habilidades técnicas, proporcionados pela academia de polícia; 2) aprendizagem sobre o cotidiano de trabalho, que ocorre na própria unidade de lotação e quando do desempenho do papel de policial.

A autora ainda ressalta o quanto se faz importante formar profissionalmente os novos policiais, especialmente para que se construa uma identidade profissional. Na formação, o mesmo vivencia a apreensão formal de valores e normas para o trabalho e valores e crenças sobre o papel policial.

A autora caracteriza que o modelo de formação de policiais amplamente adotado no Brasil, denominado *Modelo de polícia profissional tradicional*, é voltado para o controle da criminalidade e que “. . . enfatiza o comportamento legalista dos policiais em um arranjo

burocrático-militar que influencia a cultura, a filosofia de trabalho, a política administrativa, o treinamento, as operações, táticas e estratégias policiais” (Poncioni, 2005, p. 601).

Porém, em diversos lugares no Brasil, a partir de 1970, as polícias passaram a adotar um novo direcionamento, ou melhor, um novo modelo profissional de atuação, com ênfase no serviço público, discrição do policial em virtude de grau elevado na educação e treinamento, e uma maior aproximação em relação à comunidade. A autora acrescenta que nesse novo viés, denominado pela mesma de *Modelo de polícia profissional novo*, destacam-se programas de policiamento fundamentados em policiamento comunitário, desenvolvido nos anos 1990. Cita a exemplo a *polícia-cidadã* (na Bahia), a *polícia-comunitária* (em Sergipe) e a *polícia-interativa* (no Espírito Santo).

Aponta em seu estudo, desenvolvido no Estado do Rio de Janeiro, para a dificuldade que os cursos de formação pesquisados apresentam, no sentido de abordar de forma mais ampla as atribuições policiais frente à realidade atual e complexa da sociedade. Indica ainda que os cursos de aperfeiçoamento do policial, geralmente, não acontecem com regularidade durante sua carreira, nem atingem todo o contingente policial das organizações, privilegiando níveis hierárquicos mais altos.

Quando da análise dos currículos dos cursos de formação profissional da PM do referido Estado, Poncioni (2005) identificou diferenciação entre a formação básica dos praças e dos oficiais quanto ao conteúdo programático e à carga horária. Capacitam-se, portanto, diferentemente os servidores que irão atuar como polícia ostensiva e os que irão atuar com planejamento. Para aqueles, faz-se necessário preparo físico, por exemplo, em virtude do enfrentamento de situações que requerem força física. Já para atuar com planejamento, faz-se necessário enfatizar os relacionamentos interpessoais. A autora aponta para a ênfase na relação com a população e na administração de conflitos.

Percebe-se que a autora, nas referidas análises, indica a necessidade de investimento em atividade de prevenção com foco em negociação de conflitos e na relação com o cidadão. A autora aponta que no Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares, há maior incidência de disciplinas na área de Direito. Ressalta que a atividade do oficial volta-se para o uso da lei criminal, em detrimento da aplicação de conhecimentos necessários para administrar diversas situações relacionadas à ordem, retomando a necessidade de conhecimento sobre o manejo de conflitos. Coloca que:

As disciplinas contidas nos diferentes currículos estão baseadas em uma concepção de segurança pública, segundo a qual o policiamento ostensivo está dirigido para o controle do crime, pela via do confronto, havendo necessidade de intervenções do ‘policial combatente’ para a manutenção da ordem e repressão do crime. (Poncioni, 2005, p. 599)

A autora argumenta que se forja a padronização de um comportamento militar que, de forma simbólica, torna a atuação policial legítima para a sociedade, policial que é considerado um *guerreiro*, uma vez que combate o crime e que precisa incorporar essa identidade profissional.

3.3.1 Cursos de formação para os policiais militares de Sergipe

Foram levantadas informações gerais sobre o Curso de Formação de Soldados e a formação de Oficiais, assim como sobre a estrutura funcional da PM/SE, junto à Chefia da Divisão de Ensino do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) e à Assessoria de Comunicação da PM/SE.

Na época deste levantamento, foi informado um efetivo acima de 5.000 servidores. Anteriormente, o processo seletivo era realizado pela própria PM/SE, com início de carreira como Soldado e ascensão gradativa a outros postos. Posteriormente, passou a ser realizado por meio de concurso público.

Em virtude do ingresso dos servidores ocorrer via concurso público, os investimentos da organização no processo de socialização dos novos concursados acontece via cursos de formação. O que norteia pedagogicamente as ações de formação em segurança pública, tanto para a Polícia Civil quanto para a Polícia Militar e para o Corpo de Bombeiros, é a *Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública*, proposta pelo Ministério da Justiça e Secretaria Nacional de Segurança Pública/SENASP.

O candidato aprovado em concurso público para Praça participa do Curso Técnico em Segurança Pública (CTSP), composto por quatro módulos: I. Formação Básica–210h; II. Formação Instrumental–200h; III. Formação Profissional–650h; IV. Formação Complementar–180h, totalizando uma carga horária de 1240h, com duração de um ano.

No Curso Formação de Praças não há disciplinas específicas sobre os batalhões e setores internos da PM/SE. O curso constitui o primeiro contato institucionalizado entre os servidores e a organização, e é realizado pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças–CFAP/SE, que foi fundado em 1979 e tem como principal missão formar, aperfeiçoar, habilitar e especializar os servidores que compõem o quadro da Polícia Militar de Sergipe. Trata-se ainda de uma ação de socialização organizacional cujas táticas são: coletiva, sequencial, serial, destituente e formal.

Já nas primeiras semanas de curso, os servidores passam a vivenciar a cultura da organização militar, assumindo em diversos momentos algumas atividades de responsabilidade perante as equipes constituídas no próprio curso. Os indivíduos que não se identificam com essa cultura, ao perceberem que não irão se adaptar à mesma desistem do cargo público. Dessa feita, vemos que a cultura organizacional é conhecida por meio de rituais de socialização organizacional os quais, por sua vez, podem levar a duas situações:

integração de indivíduos à organização ou *exclusão* (Brito & Pereira, 1996). Salientamos que aqui entendemos auto-exclusão daqueles que não se adaptaram à cultura da organização

Durante o Curso de Formação de Praças, os servidores aprendem sobre a rotina da organização (socialização técnica e cultural), através de exercícios de formação de pelotões entre os próprios alunos, em que um deles assume o papel de chefe (*xerife* de turma), passando a controlar a frequência dos alunos e acompanhar as necessidades que porventura surjam. Esse *ritual* é cumprido por todos os alunos em todos os cursos. Trata-se do início do processo de socialização à disciplina militar, uma vez que é importante criar a identidade militar.

Após a participação no curso de formação, os servidores são declarados Soldados da PM/SE. Acontece uma cerimônia, por meio da qual o Comandante Geral da PM/SE entrega os novos soldados ao Governador do Estado para que este os entregue, solenemente, à sociedade sergipana. Após a formatura, segue-se o agendamento de apresentação dos novos policiais ao CFAP para serem encaminhados às unidades em que desenvolverão seu trabalho.

Após o curso de formação, os novos soldados são distribuídos de acordo com as necessidades dos batalhões, embora essencialmente os servidores participem do concurso público para policiamento ostensivo. No caso de serem encaminhados a batalhões especializados, os servidores participarão de outra capacitação para as especificidades desses batalhões (cursos técnicos específicos).

Quanto ao curso voltado para a formação de Oficiais, o novo servidor inicia como aspirante a oficial e ao encerrar o curso assume o cargo de Segundo-Tenente. Sabe-se que o referido curso também se constitui por módulos, porém possui carga horária mais extensa que o curso de formação de Praças, caracteriza-se como curso de bacharelado em segurança pública, e possui maior direcionamento para formação em questões legais, ou melhor, para disciplinas da área de Direito.

Por se tratar de um curso mais complexo, deve atender às exigências da Matriz Curricular e, além disso, atender às exigências do Ministério da Educação para cursos de nível superior. Salientamos, que o Curso de Formação dos Oficiais, para os que passam em concurso da PM/SE, não é realizado em Sergipe e, em virtude de não haver pesquisas anteriores sobre a participação de servidores de Sergipe nesse curso, as informações não foram suficientes para maior aprofundamento.

Seguiremos com a descrição dos objetivos da presente pesquisa, metodologia, resultados e discussão dos resultados encontrados.

4. OBJETIVOS

Geral: analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional dos servidores de unidades especializadas da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PM/SE).

Específicos:

- Identificar a percepção de servidores da PM/SE sobre o seu grau de socialização organizacional;
- Identificar a magnitude e preponderância das três dimensões do comprometimento organizacional declarado pelos servidores;
- Investigar a relação entre variáveis sociodemográficas, ocupacionais e psicológicas (socialização organizacional e comprometimento organizacional);
- Testar o poder preditivo da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional.

5.1 – População e amostra

Neste estudo, a população diz respeito aos servidores da PM/SE (Praças/Graduados e Oficiais) de quatro batalhões ou companhias de polícia especializada: 1) Companhia de Polícia de Trânsito–**CPTran**; 2) Batalhão de Polícia de Choque–**BPChq**; 3) Companhia de Polícia Rodoviária Estadual–**CPRv**; 4) Companhia de Polícia de Radiopatrulha–**CPRp**. Estes setores foram designados pela própria organização, sob a justificativa de serem setores com grande quantitativo de servidores, o que possivelmente facilitaria a coleta de dados.

Os critérios de inclusão na amostra foram: ser servidor ativos da PM/SE (não estar aposentado ou afastado do serviço por motivos de doença ou acidente de trabalho); possuir escolaridade a partir do Ensino Médio; e ter concluído o curso de formação (no caso de Praças, o Curso Técnico de Segurança Pública e, no caso de Oficiais, o Curso de Bacharelado em Segurança Pública).

Participaram do estudo 270 servidores, dos quais 24,1% eram oriundos da CPTran, 25,9% provinham do BPChq, 25,2% da CPRp e 24,8% da CPRv, indicando distribuição equilibrada da amostra. A maioria dos respondentes foi do sexo masculino (93,7%), com Ensino Superior incompleto (27,6%) ou completo (25,0%), casado (67,7%) e com 02 (dois) filhos (34,7%). Os participantes desempenham função operacional (77,2%) ou administrativa (22,8%), e a distribuição de patentes ou graduação pode ser observada na Figura 5.1.

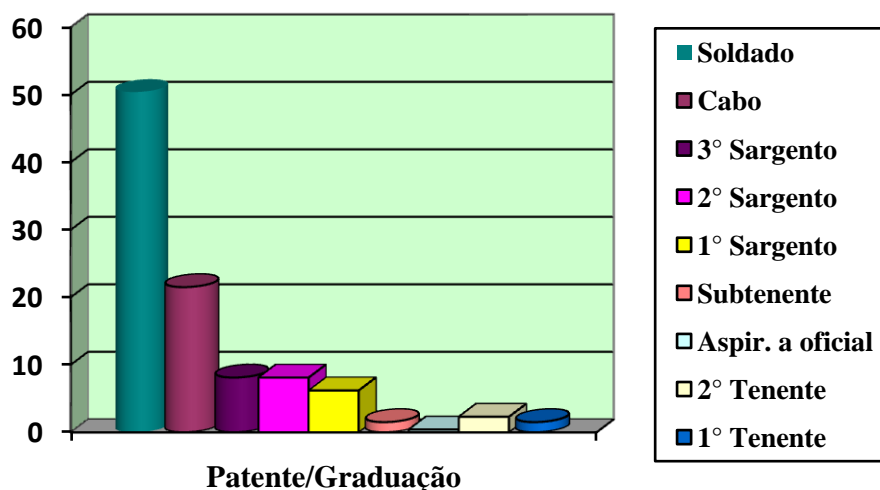


FIGURA 5.1

Hierarquia da amostra

Conforme a Figura 5.1, a amostra foi composta, em sua maioria, por Soldados (50,4%), e Cabos (21,5%). Não houve participação de nenhum oficial de maior graduação.

A média de idade dos respondentes foi de 37 anos ($dp = 5,74$), variando de 24 a 51 anos. O tempo médio na organização foi de 182,54 meses ($dp = 76,75$), o que corresponde a aproximadamente 15,22 anos. O tempo médio na atual função foi de 97,49 meses ($dp = 77,90$), correspondente a 8,12 anos. A renda individual média dos respondentes foi de R\$ 4020,40 ($dp = 1101,30$) e a média da renda familiar apresentou-se em R\$ 5.350,43 ($dp = 2219,52$).

5.2 – Instrumentos para coleta de dados

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário (Apêndice A) composto por:

- 1) *Inventário de Socialização Organizacional* (Borges et al., 2010), com 45 itens que mensuram, através de sete fatores ($KMO = 0,92$; $r^2 = 47,68\%$), as características e magnitude da percepção sobre sua socialização organizacional por parte do empregado. Os fatores são: 1) Acesso a Informações (Políticas) ($\alpha = 0,78$); 2) Competência e Proatividade

($\alpha = 0,81$); 3) Integração com as Pessoas ($\alpha = 0,81$); 4) Não Integração com a Organização ($\alpha = 0,70$); 5) Qualificação Profissional ($\alpha = 0,71$); 6) Objetivos e Valores Organizacionais ($\alpha = 0,81$); 7) Linguagem e Tradição ($\alpha = 0,83$). As respostas estavam dispostas em escala *Likert* de concordância com 5 pontos, variando desde *forte discordância* a *forte concordância*.

2) *Escala de Comprometimento Organizacional* (Bastos et al., 2011), com 22 itens distribuídos de forma a mensurar três dimensões (KMO = 0,93; $r^2 = 40,19$): 1) afetiva ($\alpha = 0,88$); 2) instrumental ($\alpha = 0,80$); 3) normativa ($\alpha = 0,76$). As respostas são dadas em escala de 6 pontos, cujos extremos variam de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*.

3) *Ficha de dados sociodemográficos* a qual buscou caracterizar a amostra nas seguintes variáveis: tempo de organização, sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, patente/graduação, função, tempo na função, rendas individual e familiar mensal.

5.3 – Procedimentos para coleta de dados

Inicialmente, buscou-se autorização da PM/SE para a realização da pesquisa (liberação dos servidores para participação na pesquisa e do espaço físico para aplicação dos instrumentos).

Quando da autorização, foi disponibilizado texto com informações gerais sobre a pesquisa (Apêndice B) à Assessoria de Comunicação da PM/SE, com o propósito de divulgá-las aos batalhões elencados antes da visita de coleta de dados, ao passo que também foram apresentados os critérios de inclusão na amostra.

Os servidores, antes da aplicação do questionário, foram convidados a formalizar sua aceitação de participação na pesquisa através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido–TCLE (Apêndice C). A aplicação do instrumento aconteceu de forma coletiva, em grupos de pelo menos 10 servidores selecionados por conveniência, ou seja, os servidores que se encontravam em plantão de trabalho no dia da visita da pesquisadora. As instruções do

questionário foram lidas pela pesquisadora, com o intuito de dirimir possíveis dúvidas quanto ao preenchimento das respostas.

Os servidores responderam ao questionário no próprio local e horário de trabalho, em espaço privativo (auditório ou sala de aula). Foram realizadas diversas visitas a cada batalhão até que se atingisse quantitativo aproximado de 70 servidores/batalhão.

5.4 – Procedimentos para análise dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17.0. Os dados foram inspecionados quanto a erros de digitação, dados faltosos e casos extremos, de maneira a preparar o banco de dados para análises multivariadas. Foram realizadas estatísticas descritivas (medidas de tendência central, dispersão e frequência) para caracterizar a amostra.

O Inventário de Socialização Organizacional foi submetido à análise fatorial exploratória, análise paralela e análise de consistência interna. A Escala de Comprometimento Organizacional também foi investigada quanto à consistência interna. Salientamos que esta escala não foi submetida à análise fatorial exploratória, em virtude de diversas evidências empíricas do modelo tridimensional de comprometimento organizacional. Adicionalmente, os dados foram submetidos a testes inferenciais. r de Pearson; teste t ; ANOVA; análise de regressão múltipla com método *stepwise*.

6.1 Resultados da socialização organizacional

Os resultados referentes ao constructo socialização organizacional derivam de análise fatorial exploratória, análise paralela, análise de consistência interna (alfa de Cronbach) e cálculos descritivos.

O teste de adequação da amostra resultou em $KMO = 0,83$ e o resultado do Teste de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(990)} = 3511,33$; $p < 0,001$) comprovaram a fatorabilidade do Inventário de Socialização Organizacional. A solicitação de solução inicial por meio de extração dos componentes principais (*Principal Component Analysis*–PC) apontou a possibilidade de retenção de até 13 componentes pelo critério de *eigenvalue* ≥ 1 , contabilizando 63,84% de variância explicada. O gráfico *Scree Plot* sinalizava para a existência de quatro fatores aparentemente distintos.

Efetuuou-se Análise Paralela e, pelo critério de Horn (1965), recomendou-se a possibilidade de aceitar seis fatores. Conforme recomendado em Borges et al. (2010), empreendeu-se análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring*–PAF), rotação oblíqua, solicitação de sete fatores e critério de carga fatorial acima de 0,30 para manutenção do item, contudo esta solução fatorial falhou na produção da matriz de cargas rotadas, assim como desaconselhou a retenção de sete fatores pelo critério de *eigenvalue* ≥ 1 . Alterou-se o método de rotação para ortogonal e, embora esta solução tenha possibilitado a saída da matriz de cargas rotadas, vários itens saturavam concomitantemente em mais de um fator, prejudicando a interpretabilidade dos fatores, assim como o critério de *eigenvalue* ≥ 1 permanecia desaconselhando a retenção de sete fatores.

Investigou-se a possibilidade de várias soluções fatoriais utilizando extração PC ou PAF, rotação ortogonal, cargas fatoriais entre 0,30 e 0,45, desde solicitação de seis fatores até

a possibilidade de uma solução unidimensional. Tais soluções, em geral, apresentavam problemas de dubiedade da interpretação dos fatores resultantes. Por fim, optou-se pela solução mais parcimoniosa e de melhor interpretabilidade, alcançada por meio de extração dos componentes principais com rotação ortogonal, critério de carga fatorial acima de 0,45 e estipulação de três fatores ($r^2 = 33,12\%$). Permaneceram 24 itens na escala, distribuídos de acordo com a Tabela 6.1. A matriz de cargas fatoriais pode ser visualizada no Anexo 3.

TABELA 6.1

Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em socialização organizacional

Fatores	Definição	r^2	<i>Eigenvalue</i>	Nº de itens	α	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Integração à organização (IORG)	Percepção de integração aos objetivos corporativos e aos colegas de trabalho.	23,01%	10,35	7 (28,29,34,33,35,40,41)	0,74	3,35	0,65
2. Domínio de procedimentos e atividades (DPA)	Percepção de domínio da linguagem organizacional, de normas e de procedimentos de trabalho.	5,38%	2,42	9 (03,04,06,10,14,15,20,21,25)	0,78	4,17	0,55
3. Proatividade e competência (P&C)	Percepção de iniciativa própria na busca por informações e na persecução do bom desempenho laboral.	4,73%	2,13	8 (17,30,32,37,38,39,43,44)	0,78	4,03	0,55

Os fatores apresentam bom nível de consistência interna. Ressaltamos que, em virtude deste estudo não ter, entre seus objetivos, o teste do modelo teórico para socialização organizacional, não tivemos pretensão de realizar análise fatorial confirmatória. Os resultados desta pesquisa disponibilizam uma alternativa de estrutura fatorial para o ISO, embora sejam necessárias amostras adicionais e análises confirmatórias para decidir a estrutura que permite melhor compreensão sobre a socialização organizacional percebida pelo trabalhador.

Quanto aos escores da amostra em cada fator, percebe-se que os participantes concordam acerca de sua socialização no que tange aos aspectos técnicos de seu trabalho (Fator 2-DPA = 4,17) e quanto ao seu investimento pessoal em direção a facilitar seu próprio processo de socialização organizacional (Fator 3-P&C = 4,03). Verificamos que a resposta média no Fator 1-Integração à organização (IORG=3,35) aproximou o posicionamento da amostra ao ponto neutro da escala (3), conduzindo-nos ao entendimento de que ou os participantes não quiseram emitir opinião sobre o assunto, ou não vivenciam aspectos pertinentes a este tipo de socialização.

6.2 – Resultados do comprometimento organizacional

Os resultados referentes ao comprometimento organizacional foram alcançados por meio de análise de consistência interna (alfa de Cronbach) e cálculos descritivos. A validade da Escala de Comprometimento Organizacional não foi examinada, uma vez que Bastos et al. (2011) reuniram evidências empíricas acerca do modelo teórico ternário de comprometimento organizacional utilizando análises confirmatórias.

A Escala de Comprometimento Organizacional alcançou excelente índice de confiabilidade ($\alpha = 0,88$). Os coeficientes *alfa de Cronbach* e escores da amostra em cada fator podem ser visualizados na Tabela 6.2, assim como a estrutura fatorial corroborada por Bastos et al. (2011).

TABELA 6.2

Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em comprometimento organizacional

Fatores	Definição	r^2	<i>Eigenvalue</i>	Nº de itens	α	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	Comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho.	29,14%	6,70	10	0,91	3,97	1,12
2. Comprometimento Organizacional Instrumental (COI)	Envolvendo a avaliação dos custos associados à saída da organização e resulta da magnitude do número de investimentos feitos pelo empregado na organização e da falta de alternativas no mercado.	12,77%	2,94	7	0,72	3,77	0,98
3. Comprometimento Organizacional Normativo (CON)	Relacionado à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele introjetadas, que ocorrem no processo de socialização primária e após a entrada na organização.	6,80%	1,56	5	0,70	2,60	1,15

A precisão de cada fator nesta amostra permaneceu em níveis aceitáveis (Tabachnick & Fidel, 2007), com destaque para o alfa do comprometimento afetivo. Quanto aos escores da amostra em cada base de comprometimento, indicam que os participantes se percebem pouco comprometidos de forma afetiva (3,97) ou instrumental (3,77) com a organização de trabalho. Seu nível de comprometimento nestas bases é baixo. Por outro lado, no que tange à base normativa, os participantes declararam razoavelmente (2,60) que não se sentem implicados com a organização por motivos de ordem moral ou por pressão normativa do grupo.

6.3 Relações entre variáveis sociodemográficas, ocupacionais e psicológicas (socialização organizacional e comprometimento organizacional)

Com o intuito de investigar como as variáveis socialização organizacional e comprometimento organizacional se associavam às variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos e renda individual) e ocupacionais (batalhão, patente, função, tempo na organização e tempo na função), foram utilizados os testes: correlação de Pearson, ANOVA e teste *t*. A Tabela 6.3 apresenta um diagrama de quais variáveis relacionaram-se significativamente com os fatores de socialização organizacional e com os fatores de comprometimento organizacional.

Foi realizado teste *t* para verificar diferenças significativas entre as funções quanto à Integração à organização (IORG) [$t_{(222)} = 1,96$; $p = 0,051$], o que resultou que policiais em funções administrativas percebem-se mais integrados à organização e aos colegas de trabalho ($M = 3,48$; $DP = 0,65$) que aqueles alocados em funções operacionais ($M = 3,29$; $DP = 0,61$).

Considerando o mesmo fator (IORG), foram encontradas correlações positivas e significativas, ainda que fracas, com idade ($r = 0,19$; $p = 0,002$) e com renda individual ($r = 0,24$; $p < 0,001$), demonstrando que quanto maiores a idade e a renda do indivíduo, mais ele se considera integrado à organização de trabalho.

A única correlação encontrada para o fator Domínio de procedimentos e atividades (DPA) ocorreu com tempo na organização ($r = -0,16$; $p = 0,011$), significando que o tempo de trabalho na PM/SE contribui negativamente para o domínio dos procedimentos e normas.

Houve diferença marginalmente significativa entre os batalhões quanto à Proatividade e competência (P&C) [$F_{(3,266)} = 2,32$; $p = 0,076$]. A Companhia de Polícia de Trânsito (CPTran) pontuou mais alto em iniciativa e desempenho autopercebidos ($M = 4,14$; $DP = 0,50$) comparativamente à Companhia de Polícia Rodoviária Estadual (CPRv) ($M = 3,94$; $DP = 0,55$). Adicionalmente, verificou-se correlação positiva e significativa entre P&C e renda individual ($r = 0,19$; $p = 0,003$), isso pode significar que o incremento no soldo pode influenciar positivamente a percepção à respeito da própria competência, bem como a percepção de proatividade na busca de socialização organizacional.

Os níveis de escolaridade apresentaram diferença significativa nos três fatores de comprometimento organizacional: COA [$F_{(2,265)} = 4,49$; $p = 0,012$]; COI [$F_{(2,265)} = 11,92$; $p < 0,001$]; CON [$F_{(2,265)} = 10,10$; $p < 0,001$]. Servidores com nível médio de instrução foram aqueles que apresentaram maior comprometimento afetivo ($M = 4,18$; $DP = 1,04$), instrumental ($M = 4,06$; $DP = 0,92$) e normativo ($M = 2,91$; $DP = 1,15$) do que os servidores com nível superior (incompleto ou completo), conforme Tabela 6.3.

TABELA 6.3

Estatísticas descritivas dos níveis de escolaridade nas três bases de comprometimento organizacional

Escolaridade	COA		COI		CON	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Ensino Médio	4,18	1,04	4,06	0,92	2,91	1,15
Superior incompleto	3,77	1,21	3,59	0,90	2,35	1,06
Superior completo	3,77	1,12	3,42	1,05	2,26	1,09

Atenta-se que, enquanto os participantes de nível médio de escolaridade, em comparação aos demais participantes, percebem-se mais comprometidos afetivamente e calculativamente com a PM/SE, no que tange ao comprometimento normativo, não vivenciam este tipo de vínculo com a organização, ainda que tenha resultado grau mais leve de pouco descomprometimento (2,91) que o dos participantes (com nível superior incompleto ou completo), considerando o rótulo dos pontos da Escala de Comprometimento Organizacional.

Também compareceu diferença marginalmente significativa entre os batalhões quanto ao comprometimento normativo [$F_{(3,266)} = 2,20$; $p = 0,089$]. Quanto ao Batalhão da Polícia de Choque (BPChq) obteve-se, como resultado, grau menor de pouco descomprometimento, ou seja, de que não que experimentam a introjeção de normas e diretrizes corporativas por pressões do grupo ($M = 2,88$; $DP = 1,16$), que o CPTran ($M = 2,44$; $DP = 1,19$) e que a Companhia de Polícia de Radiopatrulha ($M = 2,44$; $DP = 1,16$).

A Tabela 6.4 apresenta em destaque correlações significativas, todas positivas, de variáveis sociodemográficas e ocupacionais com as bases de comprometimento organizacional. Quanto mais longa a permanência do indivíduo na organização, maiores os escores nas bases afetiva, instrumental e normativa. O tempo na função também contribui para maior comprometimento afetivo e normativo. Participantes mais velhos declararam mais comprometimento nas três bases. Maior poder aquisitivo está associado apenas às bases afetiva e normativa.

TABELA 6.4

Correlações entre variáveis sociodemográficas, ocupacionais e comprometimento organizacional.

	Tempo na organização	Idade	Tempo na função	Renda individual	COA	COI	CON
Tempo na organização	1						
Idade	$r = 0,87$ $p < 0,001$	1					
Tempo na função	$r = 0,37$ $p < 0,001$	$r = 0,32$ $p < 0,001$	1				
Renda individual	$r = 0,42$ $p < 0,001$	$r = 0,40$ $p < 0,001$	$r = -0,009$ $p = 0,89$	1			
COA	$r = 0,27$ $p < 0,001$	$r = 0,30$ $p < 0,001$	$r = 0,24$ $p < 0,001$	$r = 0,32$ $p < 0,001$	1		
COI	$r = 0,15$ $p = 0,02$	$r = 0,15$ $p = 0,014$	$r = 0,03$ $p = 0,61$	$r = 0,08$ $p = 0,19$	$r = 0,18$ $p = 0,003$	1	
CON	$r = 0,34$ $p < 0,001$	$r = 0,36$ $p < 0,001$	$r = 0,27$ $p < 0,001$	$r = 0,21$ $p = 0,001$	$r = 0,62$ $p < 0,001$	$r = 0,38$ $p < 0,001$	1

6.4 Avaliação da influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional

Antes de investigar a capacidade de explicação do fenômeno socialização organizacional para com o comprometimento organizacional, foram realizadas correlações de Pearson para verificar em que medida estes constructos estavam associados e para orientar as futuras análises de regressão. A Tabela 6.5 apresenta os resultados significativos em destaque.

TABELA 6.5

Matriz correlacional de socialização organizacional e comprometimento organizacional

	IORG	DPA	P&C	COA	COI	CON
IORG	1	$r = 0,34$ $p < 0,001$	$r = 0,50$ $p < 0,001$	$r = 0,58$ $p < 0,001$	$r = 0,07$ $p = 0,25$	$r = 0,32$ $p < 0,001$
DPA		1	$r = 0,50$ $p < 0,001$	$r = 0,26$ $p < 0,001$	$r = -0,14$ $p = 0,025$	$r = 0,11$ $p = 0,07$
P&C			1	$r = 0,44$ $p < 0,001$	$r = 0,06$ $p = 0,37$	$r = 0,26$ $p < 0,001$
COA				1	$r = 0,18$ $p = 0,003$	$r = 0,62$ $p < 0,001$
COI					1	$r = 0,38$ $p < 0,001$
CON						1

Os três fatores de socialização organizacional correlacionam positivamente, com intensidades variando de fraca a moderada, com o comprometimento afetivo. Quanto maior o grau de socialização organizacional percebida pelos respondentes, maior a relação afetiva com a PM/SE.

O fator DPA relaciona-se inversamente à dimensão instrumental de comprometimento organizacional, o que pode indicar que quanto maior o domínio dos procedimentos laborais, menor a percepção de prejuízo relacionado à saída da organização.

O comprometimento normativo apresentou relação positiva com os fatores IORG e P&C, sugerindo que quanto mais o indivíduo se perceba integrado à organização de trabalho, e quanto mais ele colabore para a própria socialização à PM/SE, maior a aderência às normas e objetivos organizacionais.

Em seguida, foram realizadas três análises de regressão múltipla, uma para cada base de comprometimento organizacional a ser explicada (COA, COI e CON). Ressaltamos que em todas as análises utilizou-se método *stepwise* e como preditores variáveis sociodemográficas e ocupacionais (idade, renda individual, tempo na organização e tempo na função) e variáveis psicológicas (IORG, DPA e P&C—fatores do constructo socialização organizacional).

A primeira análise de regressão considerou o comprometimento afetivo (COA) como variável critério. Foram gerados seis modelos explicativos dos quais o modelo que agregou as variáveis preditoras IORG, P&C, tempo na função e renda individual foi o que apresentou os melhores índices [$F_{(4,233)} = 45,46; p < 0,001$], conforme Tabela 6.6.

TABELA 6.6

Resultados de análise de regressão múltipla para a base afetiva de comprometimento organizacional

Base	r	r^2	r^2 ajustado	Erro Padrão da estimativa	Preditores	β	t	p
COA	0,66	0,44	0,43	0,85	IORG	0,43	7,44	< 0,001
					P&C	0,19	3,29	= 0,001
					Tempo na função	0,20	3,97	< 0,001
					Renda individual	0,19	3,65	< 0,001
					Tempo na organização	0,08	1,36	= 0,176
					Idade	0,08	1,46	= 0,147
					DPA	0,005	0,09	= 0,930

Todos os pesos *beta* foram positivos, indicando a inexistência de relações inversas entre as variáveis. Os preditores reúnem um bom percentual de variância explicada (44%) para COA. O preditor que mais contribui para a determinação do comprometimento afetivo é o fator Integração à organização. As variáveis tempo na organização, idade e DPA não colaboraram para explicar comprometimento afetivo nesta análise de regressão.

Na sequência, executou-se nova análise de regressão, desta vez utilizando o comprometimento instrumental (COI) como variável critério. Foi gerado apenas um modelo explicativo, no qual a variável idade figurava como única preditora [$F_{(1,236)} = 5,55; p = 0,02$], explicando 2% da variância do comprometimento instrumental. As variáveis tempo na organização, tempo na função, renda individual, IORG, DPA e P&C não contribuíram na explicação de COI (Tabela 6.7).

TABELA 6.7

Resultados de análise de regressão múltipla para a base instrumental de comprometimento organizacional.

Base	<i>r</i>	<i>r</i> ²	<i>r</i> ² ajustado	Erro Padrão da estimativa	Preditores	β	<i>t</i>	<i>p</i>
COI	0,15	0,02	0,02	0,98	Idade	0,15	2,36	= 0,02
					Tempo de organização	0,06	0,41	= 0,680
					Tempo na função	-0,02	-0,27	= 0,784
					Renda individual	0,02	0,33	= 0,739
					IORG	0,04	0,66	= 0,512
					DPA	-0,12	-1,86	= 0,065
P&C	0,04	0,59	= 0,559					

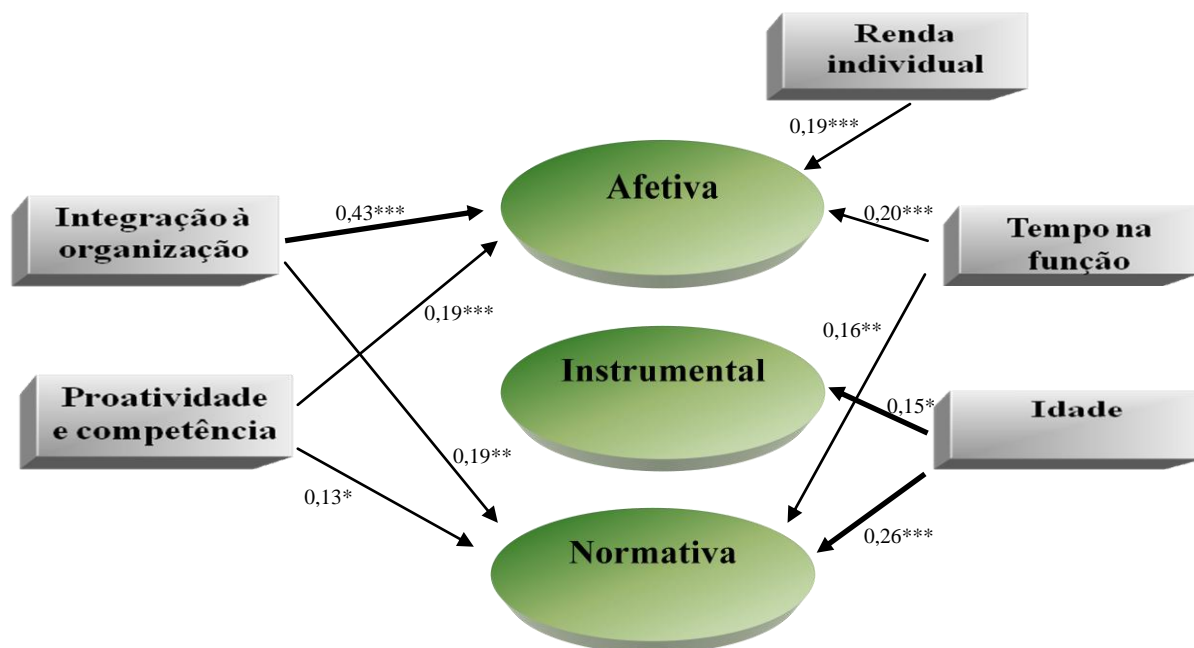
Por fim, a análise de regressão que usou como critério o comprometimento normativo (CON) gerou quatro modelos explicativos, dos quais aquele que reuniu as variáveis predictoras idade, IORG, tempo na função e P&C foi considerado mais promissor [$F_{(4,233)} = 17,70$; $p < 0,001$], conforme Tabela 6.8.

TABELA 6.8

Resultados de análise de regressão múltipla para a base normativa de comprometimento organizacional

Base	<i>r</i>	<i>r</i> ²	<i>r</i> ² ajustado	Erro Padrão da estimativa	Preditores	β	<i>t</i>	<i>p</i>
CON	0,48	0,23	0,22	1,02	Idade	0,26	4,17	< 0,001
					IORG	0,19	2,89	= 0,004
					Tempo na função	0,16	2,67	= 0,008
					P&C	0,13	1,99	= 0,048
					Tempo de organização	0,12	0,96	= 0,338
					Renda individual	0,04	0,65	= 0,516
					DPA	0,004	0,06	= 0,956

Nesta equação de regressão, a variável de maior determinação sobre CON é idade, ainda que o percentual de variância explicada pelos preditores em conjunto seja baixo (23%). As variáveis tempo na organização, renda individual e DPA ficaram fora do modelo explicativo. A Figura 6.1 ilustra os resultados das três análises de regressão, com as linhas mais grossas representando as relações de determinação mais fortes:

**FIGURA 6.1**

Relações encontradas em análise de regressão múltipla

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

7. DISCUSSÃO

A discussão dos resultados seguirá a sequência de relato dos resultados, ressaltando aqueles de maior destaque nesse estudo. Para mensurar socialização organizacional foi utilizado instrumento denominado Inventário de Socialização Organizacional-ISO (Borges et al., 2010), escala que não reunia estudos na literatura revisada que reforçassem suas propriedades psicométricas.

Diante desta situação, foi realizada nova investigação de validade e confiabilidade da medida para que os resultados encontrados com a mesma pudessem ser úteis. A análise fatorial exploratória não corroborou a estrutura fatorial proposta pelos autores do instrumento, fornecendo solução alternativa para a dimensionalidade do construto. A realização de novas investigações comparativas acerca da adequação das estruturas internas propostas por este estudo e por Borges et al. (2010) é tarefa imprescindível para futuras pesquisas sobre socialização organizacional.

Os escores médios da amostra apontam possível predominância do fator Domínio de procedimentos e atividades–DPA ($M = 4,17$) sobre os demais fatores, caracterizando a assunção pelos respondentes de uma socialização de cunho mais técnico.

A definição constitutiva do fator IORG traduz uma socialização de natureza cultural, e as respostas da amostra próximas à neutralidade neste quesito levantam os seguintes questionamentos: será que não existem ações voltadas à socialização cultural, na instituição estudada, que subsidiem a percepção e julgamento pelo funcionário sobre o quanto se percebe integrado ao ambiente de trabalho? Ou, por razões insuspeitas neste trabalho, o indivíduo simplesmente se evadiu de apresentar sua opinião?

Buscando esclarecimento para tal resultado, em virtude de o Curso de Formação de Praças ter ênfase em disciplinas de conteúdo técnico, refletimos, inicialmente, acerca do período de tempo definido para o referido curso, se é suficiente para que os servidores

assumam uma identidade profissional policial e estejam *plenamente* adaptados à cultura militar.

Porém, o que se sabe sobre os cursos de formação da PM/SE encaminha ao entendimento de que existem ações tanto de socialização técnica quanto cultural nestes eventos. Trata-se de um processo de socialização organizacional institucionalizado e, segundo Wesson e Gogus (2005), com metodologia de socialização fundamentada em base social e não em base multimídia, e que se inicia com o Curso de Formação de Praças ou Curso de Formação de Oficiais.

São utilizadas, portanto, as seguintes dimensões táticas: coletiva (forma grupo de novos servidores), sequencial (possui etapas definidas de formação baseadas no conteúdo programático), serial (os novos servidores têm acompanhamento de superiores no decorrer da formação), destituente (inicia-se o desenvolvimento de características pessoais fundamentadas na cultura militar) e formal (há divulgação formal sobre a realização dos cursos para os novos servidores e para toda a corporação).

Retomando o que Borges e Albuquerque (2004) apontam a respeito da socialização organizacional enquanto um processo contínuo durante a vida laboral do indivíduo, e que na presente pesquisa a maioria dos respondentes possui um tempo médio de organização de 15,22 anos, possivelmente o referido processo, de forma geral, já está avançado. Porém não descartamos os questionamentos quando se trata de novos servidores. Sigamos, portanto, para outra possibilidade de esclarecimento do resultado do fator IORG próximo à neutralidade.

Ressaltamos que os itens que saturaram no fator IORG abrangem também as relações interpessoais e de confiança, e participação nas decisões da organização, por exemplo, o que nos leva a pensar que os servidores optaram por não se posicionar quanto a tais questões. Talvez o fato de trabalhar numa organização caracterizada por filosofia militar desmotive o estabelecimento de relações interpessoais mais francas e demonstrações mais democráticas de inserção nas questões do trabalho.

O fator Proatividade e competência–P&C- foi o segundo maior escore na amostra ($M = 4,03$). O posicionamento dos respondentes mostrou iniciativa própria no sentido de gerir sua socialização à organização. Esta atitude não é unicamente dependente de características de personalidade ou disposicionais, ela pode ser despertada por meio dos cursos de formação de Praças e de Oficiais, os quais são ações institucionalizadas para o processo de socialização, mas que também exigem do aluno certo esforço autodidata no *adequar-se* às normas, à linguagem oficial, podendo ser um estímulo à busca por disciplina própria e em grupo e à adoção de uma *postura militar*. A diligência pessoal nesta empreitada colabora para a construção de um conhecimento particular sobre em que consiste o trabalho que o indivíduo desenvolve, quais as expectativas em torno do seu papel no grupo e qual a identidade organizacional.

Quanto ao comprometimento organizacional, os índices foram baixos tanto na base afetiva ($M = 3,97$) quanto na instrumental ($M = 3,77$), indicando que os participantes se percebem apenas um pouco comprometidos com a organização. O comprometimento instrumental versa sobre a avaliação da relação custo-benefício em permanecer na organização. Altos escores nesta dimensão significam que o indivíduo julga que as perdas objetivas decorrentes de sua saída da organização são maiores que os ganhos, conduzindo ao retrocesso de sua intenção de desligamento. Os participantes desta pesquisa parecem não vivenciar esta condição, fato curioso, uma vez que o soldo da PM/SE é um dos melhores do Brasil (em torno de R\$3.300,00 para a patente de soldado), e dificilmente o policial encontraria remuneração equivalente ou superior na iniciativa privada, considerando a especificidade de sua atividade profissional.

O comprometimento afetivo, igualmente ao ocorrido com o instrumental, também foi baixo. Esta dimensão corresponde ao apego e sentimentos dirigidos à organização: o indivíduo se identifica com a mesma e gosta de trabalhar nela. Aventamos que a explicação para o quadro de pouco comprometimento afetivo seja a inexistência de trocas sociais

equânimes entre o servidor e a instituição, no que tange à liberdade de participação na gestão de processos e nas políticas corporativas.

Suspeita-se que não é preciso o investimento de tempo e energia na busca por convencimento e adesão dos funcionários aos propósitos organizacionais, uma vez que o regime e a hierarquia militares impõem o uso do poder sobre eles: os policiais cumprem ordens sob pena de punição. Não há necessidade de abordagens conciliatórias e apelativas ao servidor. Simplesmente manda-se e cumpre-se. Diante deste cenário, dificilmente haveria condições de um maior comprometimento afetivo por parte do participante, pois que a recíproca inexistiria.

Quanto ao comprometimento normativo, o resultado ($M=2,60$) indicou que se percebem razoavelmente descomprometidos. O comprometimento normativo congrega um vínculo à organização baseado em obrigação moral ou coerção normativa do grupo. Os participantes investigados tanto não se veem normativamente comprometidos à organização quanto aparentam não ceder às pressões corporativas. Uma tentativa de explicação para este resultado remonta à luta associativa destes militares, corroborando o que Silva e Vieira (2008) ressaltam: uma vez que ao militar não é permitida a participação em greve, o servidor da PM se organiza de outros meios de reivindicação por melhorias de condições de trabalho, como também de salário.

Especificamente na Polícia Militar de Sergipe, tem-se notícia de um vigoroso movimento reivindicatório (eminentemente constituído por praças) em prol da defesa de direitos. Tal movimento sustenta uma resistência organizada a determinações organizacionais percebidas como indevidas, aviltantes ou nocivas. Acreditamos que, no lugar de um vínculo moral com a organização, o que comparece é um engajamento em causas pessoais e da categoria.

Salientamos que os resultados frágeis de comprometimento organizacional encontrados no presente estudo corroboram os resultados da pesquisa de Bastos e Borges

(2002) os quais indicam que os padrões de comprometimento em contextos de trabalho de natureza burocrática e tradicional se expressam mais fragilmente.

Quando foram relacionadas as variáveis sociodemográficas e ocupacionais com a socialização organizacional, chamou a atenção servidores, cuja função é administrativa, perceberem-se mais integrados à organização e aos colegas de trabalho. O convívio diário em atividades internas pode gerar maior aproximação à cultura organizacional e seus componentes (ritos, mitos, heróis, artefatos, valores), às informações e aos colegas, comparativamente aos policiais operacionais que trabalham externamente, em regime de escala/plantão.

A correlação negativa entre Domínio de procedimentos e atividades (DPA) e tempo na organização conduz à indagação sobre o que leva um servidor com maior tempo na organização ter menor domínio sobre os procedimentos organizacionais e atividades laborais? Especulamos sobre as mudanças experimentadas durante toda a vida laboral: rodízio de batalhões e de funções, mudanças no comando e, conseqüentemente, nas relações. Esta trajetória pode gerar um conhecimento amplo sobre a organização como um todo, mas colabora para um conhecimento frágil sobre as especificidades do trabalho que pode mudar a depender do contexto social e das necessidades organizacionais, sobretudo se tais mudanças sobrevierem em ritmo acelerado.

Os respondentes lotados no CPTran perceberam-se mais proativos e competentes que aqueles lotados na CPRv. O contexto em que as atividades laborais do CPTran transcorre—trânsito urbano— colabora para o entendimento deste resultado. Este contexto reúne muitas variáveis que interagem na produção de ocorrências, as quais exigem rápido solucionamento por parte do policial de maneira a não colapsar a fluidez dos movimentos dentro da cidade.

Em se tratando de comprometimento organizacional, a dimensão afetiva destaca-se entre os respondentes com ensino médio de escolaridade. Tal resultado pode encontrar explicação se a PM/SE se configurar como a primeira organização de experiência

profissional, de modo a terem apego à organização por não terem vivenciado outras realidades organizacionais.

Percebem-se também mais comprometidos calculativamente com a organização do que os respondentes de maior escolaridade. As exigências do mercado de trabalho quanto à profissionalização, altos níveis de escolaridade, como também a ausência de estabilidade de emprego em outras organizações, podem levar o servidor a mensurar os custos de sua saída da PM/SE e seu investimento na organização.

Os resultados que indicam a associação da escolaridade Ensino Médio com o comprometimento organizacional corroboram os resultados dos estudos de Bastos (2000) ao apontarem que quanto maior a escolaridade menor o comprometimento organizacional e maior o comprometimento com a profissão, entendida aqui como a profissão em que se encontra graduado ou em vias de graduação.

O BPChq apresentou menor descomprometimento quanto à dimensão normativa de comprometimento, quando comparado a outras unidades organizacionais (CPTran e Radiopatrulha). Supõem-se que a socialização do BPChq seja nos moldes da preparação técnica e psicológica de um combatente das Forças Armadas. Para reagir com prontidão aos desígnios do comando hierárquico, o militar precisa obedecer sem contestação, absorver normas de maneira que guiem com automaticidade seus comportamentos. Provavelmente, a natureza das atividades operacionais do BPChq predispõem seus policiais a uma maior manifestação em comprometimento normativo.

Quanto aos resultados referentes à associação entre socialização organizacional e comprometimento organizacional, as correlações de Pearson sugeriram que maior pontuação nas três dimensões de socialização influencia em maior afeto devotado à organização. Este resultado ressalta a importância de um processo de socialização bem executado, tornando oportuna a devida atenção da PM/SE para com o curso de formação de Praças e Oficiais, de forma que não seja atendida apenas a socialização técnica, ou melhor, a socialização apenas

voltada para orientação do funcionário, mas também haja maior cuidado com a integração cultural à organização.

Esta meta pode ser atingida por meio de maior atenção à recepção dos novos servidores, às informações que contribuem para uma maior compreensão sobre o batalhão em que serão desenvolvidas suas atividades de trabalho, ao esclarecimento de dúvidas, ao incentivo à busca por informações via documentos (manuais, leis, informativos), superior direto e colegas de trabalho.

Os resultados apontaram ainda que quanto maior o domínio de procedimentos e tarefas, Fator 2 da socialização organizacional no presente estudo, menor a percepção de prejuízo, caso haja desligamento da organização, ou seja, menor o comprometimento instrumental. Isso pode ocorrer pelo fato de que existe mercado de trabalho para o policial militar em negócios de segurança patrimonial, e segurança pessoal, por exemplo. Diversos depoimentos informais, antes ou após a aplicação do questionário, apontaram para essa possibilidade de atividade quando da absorção pelo mercado.

Em virtude de o comprometimento normativo indicar *obrigação moral* para com as normas organizacionais, sua correlação positiva com os fatores IORG e P&C pode indicar que quanto maior interesse institucional pela integração do servidor às equipes, às normas, e à cultura organizacional, como também quanto maior espaço/oportunidade para que o mesmo busque sua socialização em termos de evolução no desenvolvimento do próprio trabalho, mais os servidores irão perceber-se comprometidos com as normas e objetivos organizacionais.

Outro aspecto que se destaca no estudo é o fator Integração à organização apresentar-se como o principal preditor do comprometimento afetivo dos respondentes. Deve-se dar mais atenção à integração organizacional na PM/SE, uma vez que os dados indicam seu poder de determinação sobre o vínculo afetivo do trabalhador. A integração à organização pode ser potencializada pelo acolhimento da organização e dos colegas de trabalho, pela confiança inspirada pelo ambiente laboral, por meio da acessibilidade aos diversos serviços da

organização, por exemplo. Os escores da amostra nesta dimensão da socialização organizacional foram inconcludentes, em virtude de terem se aproximado da neutralidade, deixando uma lacuna acerca dos motivos que levaram os respondentes a não emitirem opinião e denunciando um elemento estratégico que está deixando de ser aproveitado pela instituição.

Dentre outras variáveis preditoras do vínculo afetivo, a Proatividade e competência pode indicar um esforço individual desse servidor em conhecer a organização, adaptar-se, socializar-se à mesma, como também um esforço em desempenhar bem seu trabalho, colaborando para que se apegue ainda mais à *razão* do seu esforço.

O comprometimento instrumental não foi explicado por praticamente nenhuma variável usada no estudo, à exceção de idade, a qual contribui debilmente ($r^2 = 2\%$) para sua compreensão. Aparentemente, o processo de socialização organizacional não é decisivo na ponderação calculada sobre os custos-benefícios em se desligar da organização, aspecto este que provavelmente estaria mais relacionado a questões materiais da existência do indivíduo ou a critérios de avaliação e recompensa na empresa.

A variável que mais determina o comprometimento normativo é a idade: conforme a idade avança e incrementam-se as responsabilidades atreladas aos papéis sociais, verifica-se que as pessoas se inclinam para um perfil mais normativo (Gouveia, Fonsêca, Milfont & Fischer, 2011), o mesmo podendo acontecer na situação laboral. Os fatores de socialização organizacional, Integração à organização e Proatividade e competência, também repercutem no comprometimento normativo. A sensação de maior pertencimento ao grupo e a busca ativa por se adaptar ao contexto de trabalho e às tarefas do cargo conduzem a adesão às normas de funcionamento e especificidades da instituição.

Tais resultados se aproximam dos estudos de Meyer et al. (2002) que apontam a socialização organizacional como antecedente do comprometimento normativo. Ressaltamos que na presente pesquisa, pelo menos, dois dos três fatores de socialização organizacional apresentam-se entre os preditores dessa dimensão de comprometimento.

Concluimos que aspectos do fenômeno socialização organizacional influenciam o comprometimento com a organização de trabalho, em que pese que ambos os fatores, Integração à organização e Proatividade e competência, explicam as bases afetiva e normativa do comprometimento. Consideramos que esses tipos de vínculo organizacional são perseguidos nas estratégias voltadas à Gestão de Pessoas, especialmente, em virtude dos consequentes do comprometimento organizacional apontados por Meyer et al. (2002): assiduidade, não intenção de rotatividade, comportamento de cidadania, e satisfação no trabalho, por exemplo.

O comprometimento instrumental não sofreu influência da socialização organizacional. Os fatores de socialização que foram determinantes na predição do comprometimento não incluem a dimensão Domínio de atividades e procedimentos. Em síntese, são a socialização cultural (capitaneada pela instituição) e a socialização movida pelo próprio indivíduo que produzem efeito sobre os vínculos positivos com sua organização de trabalho.

Os resultados desta pesquisa reafirmam a importância do cuidado institucional com o processo de socialização dos seus funcionários, a importância de conhecer como esse ocorre e como pode ser facilitado, a reflexão sobre a flexibilização deste processo para que a iniciativa do indivíduo tenha lugar garantido na sua socialização. No caso específico da Polícia Militar de Sergipe, melhorias no processo de socialização organizacional podem ser implementadas pelo CFAP em parceria com todas as demais instâncias da organização.

8. CONCLUSÃO

Frente aos desafios impostos pelo mundo do trabalho, a Psicologia Organizacional e do Trabalho vem buscando aprofundamento no estudo das questões que envolvem o trabalhador, os grupos, e as organizações, no sentido de contribuir, especialmente, com uma melhor atuação dos profissionais da área de Gestão de Pessoas.

Dessa feita, em conclusão deste estudo, que teve por objetivo analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional dos servidores de unidades especializadas da PM/SE, ressaltamos a importância de investigar tais fenômenos presentes nas organizações em geral, para aprofundar a compreensão acerca das necessidades dos funcionários e melhor fundamentar as práticas organizacionais.

Percebeu-se que a organização Polícia Militar utiliza táticas de socialização organizacional que visam à homogeneidade nas atitudes, linguagem, crenças e formas de expressão dos servidores, próprias da natureza da organização.

Quanto a limitações para a realização da presente pesquisa, inicialmente encontrou-se dificuldade quanto à informação aos servidores sobre a realização da pesquisa. Embora tenha sido preparado material informativo para apresentação aos batalhões, antecipadamente à visita da pesquisadora, percebeu-se que, em alguns momentos, os voluntários não tinham informação acerca do que se tratava, sendo sanada essa lacuna no momento de aplicação e explicação sobre o questionário. Tal dificuldade, provavelmente se deveu ao fato de os servidores, em sua maioria, trabalhar em regime de plantão, não sendo possível alcançar os que no momento da divulgação se encontravam em dia de folga do serviço.

Frente à literatura, encontrou-se dificuldade quanto à disponibilização de outros instrumentos de mensuração da socialização organizacional. No caso da presente pesquisa, além de não encontrarmos outros instrumentos validados no Brasil, não foram gerados os

mesmos fatores do ISO proposto por Borges et al. (2010), quando realizamos a análise exploratória do mesmo.

No decorrer da coleta de dados, especialmente antes ou após a aplicação do questionário, houve diversas colocações verbais dos participantes no que diz respeito à importância dessa pesquisa para a organização. Entre as justificativas, apontaram o encerramento dos serviços do setor de Psicologia, necessidade de atenção para com os servidores em virtude de trabalharem sob pressão, e por diversas vezes enfrentarem situações difíceis que permanecem no seu pensamento *por algum tempo*, influenciando comportamentos inclusive junto à família, por exemplo. Embora o presente estudo não tenha enveredado por questões da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores, sugerimos à PM/SE a análise das possibilidades de retorno do referido serviço como forma de suporte organizacional aos servidores e à família.

Concluimos que os resultados quanto ao objetivo maior foram satisfatórios, indicando influência de pelo menos dois fatores da socialização organizacional identificados nesse estudo (IORG e P&C) em pelo menos duas dimensões do comprometimento organizacional (afetiva e normativa), contribuindo mais uma vez para a reflexão sobre a importância de se investir em ações que contribuam com o processo de socialização organizacional, especialmente ações voltadas para a percepção e compreensão da cultura organizacional, dos objetivos, relacionamento interpessoal, ações que facilitem o acesso às informações importantes possibilitando que o funcionário também busque sua própria socialização e desenvolva competências.

Frisamos a imprescindibilidade de se atentar para o processo de socialização que inicia a cada mudança de setor ou função, tratando-se, portanto, de uma nova adaptação. Sendo assim, entendemos ser mais *assertivo* investir em ações de socialização caso a mudança seja para seguimento da carreira militar, por motivo de força maior (motivo de saúde), ou caso o servidor tenha interesse e solicite mudança de setor/função. Ressaltamos que, em virtude de

não termos pesquisado sobre questões administrativas da PM/SE, especialmente transferências, não estamos certos da possibilidade dessa última alternativa.

Identificamos ainda, como limitações desse estudo, a especificidade do campo de pesquisa, o que limita a possibilidade de comparação com outras organizações públicas, como também com as organizações privadas, por exemplo. Quanto à elucidação do comprometimento instrumental, as variáveis trabalhadas não geraram esclarecimento.

Quanto à relação entre socialização organizacional e comprometimento organizacional seria provável que a variável tempo de organização fosse uma variável interveniente, uma vez que se subentenda que maior tempo na organização influencia no tipo de vivência de socialização. Essa influência não foi investigada neste estudo. Sugerimos, portanto, que em novas pesquisas essa variável seja controlada.

Diante do exposto, faz-se importante a realização de novos estudos sobre socialização organizacional. Em virtude de termos identificado estudos realizados em organizações públicas, especialmente sugerimos pesquisas cuja aplicação do ISO ocorra em organizações privadas, como também estudos que realizem uma análise confirmatória da alternativa de estrutura de fatores aqui encontrada.

Salientamos ainda que as organizações, em geral, ao se perceber desempenho dos novos funcionários aquém das expectativas organizacionais, pode-se levantar questionamentos sobre o processo seletivo. Esses questionamentos tendem a buscar fragilidades em critérios e técnicas utilizadas que possam esclarecer os motivos da *não-adaptação* do novo funcionário à organização e ao trabalho. Sugerimos migrar o olhar para o período pós-seletivo do novo funcionário, de forma que se investigue, por exemplo, se o descompasso vivenciado pelo mesmo compreende fatores relacionados à fase inicial das atividades de trabalho, à inserção a uma outra cultura organizacional ou ao acompanhamento do seu processo de socialização organizacional.

Em virtude de a PM ser uma organização com cultura marcada pela hierarquia e disciplina, após a formação do Praça e do Oficial e efetivação do serviço (início das atividades laborais), a socialização continua sendo acompanhada e analisada? Os profissionais recebem *feedback* sobre seu desempenho e também se colocam sobre como percebem sua socialização? Esses são alguns questionamentos que podem gerar outras pesquisas sobre os fenômenos aqui tratados.

REFERÊNCIAS

- Bastos, A.V.B. (1994). Comprometimento organizacional: Seus antecedentes em distintos setores de administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia, 1*, 73-90.
- Bastos, A.V.B. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração, 35*(4), 48-60.
- Bastos, A.V.B., & Borges-Andrade, J.E. (2002). Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas, 42*(2), 31-41.
- Bastos, A.V.B., Pinho, A.P.M., Aguiar, C.V.N., & Menezes, I.G. (2011). Comprometimento organizacional: Aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. Em J.C. Zanelli, N. Silva, & S. da R. Tolfo. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 145-160). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A.V.B., Siqueira, M.M.M., Medeiros, C.A.F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. Em M.M.M. Siqueira (org.) *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bastos, M.A.R. (2001). O Processo de Socialização dos Enfermeiros em um Centro de Tratamento Intensivo. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, 35*(3), 291-299.
- Borges, L.O., & Albuquerque, F.J.B. (2004). Socialização Organizacional. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 331-356). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Borges, L.O., Silva, F.H.V.C., Melo, S.L., & Oliveira, A.S. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie (RAM), 11*(4), 4-37.

- Borges-Andrade, J.E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.
- Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (2002). Comportamento grupal e intergrupal. Em J.L. Bowditch, & A.F. Buono, *Elementos de comportamento organizacional* (pp. 95-116). São Paulo, SP: Pioneira Thompson.
- Brandão, M.G.A., & Bastos, A.V.B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3), 50-61.
- Brito, M.J., & Pereira, V.G. (1996). Socialização organizacional: A iniciação na cultura militar. *RAP*, 30 (4), 138-165.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chiavenato, I. (2004). Orientação das pessoas. Em I. Chiavenato, *Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (pp. 163-186). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Cunha, L.H.B., Cordeiro, V.R.V., & Chaim, C.M.C. (2006). Excelência profissional: Um programa de treinamento do Banco do Brasil. Em Borges-Andrade J.E., Abbad L.M., & cols. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 533-539) Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fernandes, H.A., & Ferreira, M.C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354.
- Freitas, J.G., & Almeida, J.A.P. (2007). O *ethos* do policial militar e sua cultura. *Revista Preleção*, 1(2), 47-69.

- Freitas, M. E. (2007). Cultura organizacional e os seus elementos. Em M.E. de Freitas, *Cultura organizacional: Evolução e crítica* (pp. 11-30). São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N., Milfont, T. L., & Fischer, R. (2011). Valores humanos: Contribuições e perspectivas teóricas. Em C. V. Torres & E. R. Neiva (Eds.), *A psicologia social: Principais temas e vertentes* (pp. 296-313). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Griffin, A.E.C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 1(4), 453-474.
- Horn, J.L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Kim, T.-Y, Cable, D.M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Liedke, E.D. (2001). A comunicação organizacional como instrumento de socialização. Em XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. Congresso organizado pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM) Campo Grande,MS.
- Medeiros, C.A.F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991), *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 2(3), 67-87.
- Menezes, I.G., & Bastos, A.V.B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista*, 15(3), 200-215.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Oliveira, S.D.C. L., Bezerra, M.A., Borges, L. O., Carvalho, V.D., Melo, S.L., Silva, A.K.L., ... & Steven, G. (2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 8(1), 118-141.
- Pilati, R. (2006). História e Importância de T&D. Em B.-A, Jairo, S.A., Gardênia, & M., Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 159-176). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Batalhão de Polícia de Choque. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=6>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=22>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2012). Companhia de Polícia de Trânsito-CPTran. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=4>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Companhia de Polícia de Radiopatrulha. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=9>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Companhia de Polícia Rodoviária Estadual. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=5>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Origem e Formação. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=22>
- Polícia Militar do Estado de Sergipe. (2013). Polícia Militar. Retirado em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=74>
- Poncioni, P. (2005). O modelo Policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do Estado do Rio de Janeiro. *Sociedade e Estado*, 20(3), 585-610.

- Ribeiro, J.A. & Bastos, A.V.B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Rodrigues, M.P.R. (2010). *Gestão da Polícia Militar: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Silva, A.R.L., Junquillo, G.S., & Carrieri, A.P. (2008). Políticas de RH: Instrumentos de consenso e ambiguidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 11-34.
- Silva, M.B., & Vieira, S.B. (2008). O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental, *Saúde Sociedade*, 17(4), 161-170.
- Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 407-442). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Silveira, T.R. (2009). Socialização Organizacional. *Só Pedagogia*. Retirado em: <http://www.pedagogia.com.br/artigos/socializacaoorganizacional/>
- Siqueira, M.M.M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Spector, P. E. (2003). Selecionando Funcionários. Em: P.E., Spector, *Psicologia nas Organizações*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª ed). Boston, MA: Pearson.
- Vasconcelos-Silva, A. (2009). Comprometimento organizacional: Reflexões sobre a produção nacional. *Estudos*, 36(1/2), 33-56.
- Villaça, N.A.G. (2003). Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar. *Revista Gerenciais*, 2, 85-91.

- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). Interdependência e relações entre papéis. Em J.A. Wagner III, & J.R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional* (pp. 181-207). São Paulo, SP: Saraiva.
- Wesson, M.J., & Gogus, C.I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 1018-1026.
- Zanelli, J.C., & Bastos, A.V.B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 407-442). Porto Alegre, RS: Artmed.

Apêndices

Apêndice A

Questionário de Pesquisa



Bom dia/boa tarde! Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado sobre a *influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional*. Gostaria que você contribuísse respondendo algumas perguntas de acordo com a sua percepção sobre a PM/SE.

INSTRUÇÕES: Na tabela abaixo constam algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a PM/SE. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em maior ou menor grau sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual. **Para responder, escolha a alternativa de resposta que corresponde à sua opinião e marque com um X o espaço ao lado de cada frase. Marque apenas uma resposta para cada frase e não deixe nenhuma sem resposta.** Lembramos que não existem respostas certas ou erradas, buscamos apenas saber sua opinião individual.

	Forte Discordância	Discordância	Neutro	Concordância	Forte Concordância
Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho					
Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo					
Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego					
Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho					
Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização					
Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização					
Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas					
Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho					
Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização					
Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho					

	Forte Discordância	Discordância	Neutro	Concordância	Forte Concordância
Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe					
Eu conheço as tradições enraizadas da organização					
Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização					
Eu compreendo o significado específico das palavras e termos de minha profissão					
Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego					
Eu sei quais são os objetivos desta organização					
Eu sou competente para inovar no meu trabalho					
Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização					
Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego					
Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização					
Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego					
Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que organização valoriza					
Eu sou freqüentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização					
Eu sou familiarizado com a história de minha organização					
Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho					
Eu sou conhecido por muita gente na organização					

	Forte Discordância	Discordância	Neutro	Concordância	Forte Concordância
Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização					
Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho					
Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização					
Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas					
Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo					
Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo					
Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho					
Eu me sinto integrado à organização					
Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações					
Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização					
Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo					
Eu tomo conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo					
Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas					
Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização					
Eu participo das decisões do meu setor de trabalho					
Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva					
Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada					
Eu me esforço para obter as informações de que preciso					
Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização					

INSTRUÇÕES: A seguir são apresentadas frases relativas ao seu relacionamento com a organização onde você trabalha (PM/SE). Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. **Marque com um X o espaço que melhor representa sua resposta. Escolha apenas uma resposta para cada frase e não deixe nenhuma sem resposta.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho						
Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização						
Eu me sinto orgulhoso(a) dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho						
Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais						
Sinto-me em dívida para com essa organização						
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim						
Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui						
Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora						
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus						
Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora						
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho						
Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização						
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho						
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora						
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar						
Seria muito custoso, para mim, trocar de organização						
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização						
Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus						
Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios						

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização						
Eu me sinto emocionalmente vinculado a essa organização						
Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam						

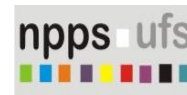
Ficha de dados sociodemográficos

Tempo de organização:	Patente/graduação:
Sexo:	Função:
Idade:	Tempo na função:
Escolaridade:	Renda individual mensal:
Estado civil:	Renda familiar mensal:
Quantos filhos:	

Muito obrigada pela sua participação!

Apêndice B

Informações gerais sobre a pesquisa para divulgação



Prezados Senhores e Senhoras,

Informamos que a partir de 19 de junho do presente será realizada uma pesquisa com os servidores de alguns dos batalhões da Polícia Militar de Sergipe/SE a respeito da influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional.

Trata-se de uma pesquisa de Mestrado em Psicologia Social a ser realizada pela pesquisadora Erika Cavalcanti Marques. A participação dos servidores consistirá no preenchimento de um questionário individual sobre o tema da pesquisa, com previsão de duração de 30 minutos. Os questionários respondidos pelos participantes não serão identificados e seu conteúdo estará disponível apenas para análise da pesquisadora. À medida que a agenda de aplicação do questionário for definida, os servidores serão encaminhados à participação que acontecerá no seu turno de trabalho e batalhão.

Agradecemos a contribuição de todos.

Apêndice C



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PESQUISA: Influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional.

As informações contidas nesta folha, fornecidas por Erika Cavalcanti Marques, têm por objetivo firmar acordo escrito com o(a) voluntário(a) para participação na pesquisa acima referida, autorizando sua participação com pleno conhecimento da natureza dos procedimentos a que ele(a) será submetido(a).

- 1) Natureza da pesquisa: esta pesquisa pretende avaliar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional.
- 2) Participantes da pesquisa: o público-alvo da pesquisa serão servidores da Polícia Militar do Estado de Sergipe – PM/SE;
- 3) Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo você deverá responder a um questionário estruturado e a uma ficha de dados pessoais. Você tem liberdade de se recusar a participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa durante a coleta de dados ou através dos contatos da pesquisadora.
- 4) Sobre o questionário: o questionário será aplicado pela pesquisadora ou assistente de pesquisa no local de trabalho do(a) voluntário(a), não sendo necessária identificação do servidor, sendo portanto assegurado completo anonimato;
- 5) Riscos e desconforto: os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF, e não gerará riscos nem desconfortos físicos ou psicológicos;
- 6) Benefícios: ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo contribua com informações que devem acrescentar elementos importantes à literatura científica onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos. Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados de forma agregada para apresentação em congressos e elaboração de artigos científicos;
- 7) Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa ao autorizar sua participação nesta pesquisa, bem como nada será pago pela participação;
- 8) Liberdade de recusar ou retirar o consentimento: você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem penalidades.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para permitir sua participação nesta pesquisa. Portanto, preencha os itens que seguem:

Eu, _____, após a leitura e compreensão destas informações, entendo que a minha participação é voluntária e que posso sair a qualquer momento do estudo, sem prejuízo algum. Confirmando que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs.: não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Assinatura do Pesquisador: _____

Contatos: Erika Cavalcanti Marques – (79) _____ - _____ / e-mail: _____

Anexos

Anexo 1
Missão, Visão e Negócio da PMSE divulgados no *site* da corporação

Conheça a PM

NOSSA VISÃO: Ser um referencial de excelência em segurança pública, cidadania e valorização profissional.

NOSSA MISSÃO: Preservar a ordem pública, os direitos e garantias constitucionais e proteger a integridade física e patrimonial dos cidadãos, de forma a colaborar para a promoção da paz social.

NOSSO NEGÓCIO: Prestar, ininterruptamente, serviços de segurança pública aos cidadãos sergipanos sob os princípios da integração com a comunidade, do respeito integral aos direitos humanos e de uma polícia voltada para a produção de resultados.

Anexo 2
Missão Constitucional divulgada no *site* da PMSE

Constituição da República Federativa do Brasil:

- **Artigo 144** - "A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

V - policiais militares e corpos de bombeiros militares."

§ 5º - "Às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução das atividades de defesa civil."

Constituição Estadual

(*Nova Redação dada pela Emenda Constitucional Nº 13/96 de 12 de dezembro de 1996

Art. 126 - A POLICIA MILITAR e o CORPO DE BOMBEIROS MILITAR, são forças auxiliares e reserva do exército, são instituições permanentes e regulares organizadas com base na hierarquia e disciplina militares, competindo-lhes respectivamente:

§ 1º - POLICIA MILITAR:

I - Planejar, dirigir, coordenar e fiscalizar, através de seus órgãos próprios, dentre outras, as atividades de polícia ostensiva de segurança, de trânsito urbano e rodoviário;

II - Executar atividades de policia ostensiva, relacionadas com a prevenção criminal, preservação da ordem pública;

III - Garantir o exercício do poder de polícia dos órgãos públicos, especialmente os da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de outras cujas atividades interessam à segurança pública;

IV - Atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão em locais ou em áreas específicas;

V - Atuar de maneira repressiva em casos de perturbação da ordem pública.

§ 3º - A POLÍCIA MILITAR será comandada por oficial da ativa do último posto da corporação, possuidor do CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA (CSPM), e, excepcionalmente, a critério do Governador do Estado por oficial superior do exército com o posto de CORONEL.

Anexo 3
Matriz de cargas fatoriais

Itens/Fatores	1	2	3
Eu me sinto integrado à organização.	0,72		
Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	0,68		
Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	0,61		
Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	0,60		
Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	0,58		
Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	0,53		
Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	0,50		
Eu sou familiarizado com a história de minha organização.			
Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.			
Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.			
Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo			
Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.			
Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.			
Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.			
Eu sou conhecido por muita gente na organização.			
Eu sei quais são os objetivos desta organização.			
Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.			
Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.		-0,66	
Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.		0,60	
Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimentos desta organização.		-0,60	
Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.		0,55	
Eu compreendo o significado específico das palavras e termos de minha profissão.		0,55	
Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.		-0,54	
Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.		-0,52	
Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.		0,49	

Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.		-0,49	
Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.			
Eu conheço as tradições enraizadas da organização.			
Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.			
Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.			
Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.			
Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.			
Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.			
Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.			
Eu me esforço para obter as informações que preciso.			0,65
Eu tomo conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.			0,64
Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.			0,59
Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.			0,57
Eu sou competente para inovar no meu trabalho.			0,57
Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.			0,51
Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.			0,47
Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.			0,45
Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.			
Eu sou capaz de identificar as pessoas importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.			
Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 8 iterations.