

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

Daiane Nunes Santos
(*Universidade Federal de Sergipe*)

Marley Rosana Melo Araújo
(*Universidade Federal de Sergipe*)

Erika Cavalcanti Marques
(*SEBRAE-AL*)

Saulo Pereira Almeida
(*UniAges*)

Resumo: A presente pesquisa versa sobre dois fenômenos psicológicos próprios das organizações: socialização organizacional e comprometimento organizacional. A socialização organizacional é entendida como um processo contínuo que ocorre à medida que o funcionário se relaciona com pares, superiores diretos e clientes/usuários da organização. O comprometimento organizacional, compreendido como um vínculo estabelecido entre o funcionário e a organização, por sua vez, contribui para esclarecer o motivo da permanência do trabalhador no ambiente de trabalho. Dessa feita, propôs-se a analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Militar do Estado de Sergipe. O desenho metodológico consistiu na aplicação do *Inventário de Socialização Organizacional* (ISO), da *Escala de Comprometimento Organizacional* e de uma ficha de dados sociodemográficos a uma amostra de 270 policiais. Realizada análise fatorial exploratória do ISO, obteve-se uma estrutura interna constituída por três fatores: F1. Integração à organização – IORG (sete itens); F2. Domínio de procedimentos e atividades – DPA (nove itens); F3. Proatividade e competência – P&C (oito itens). 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 [$F_{(4,233)} = 45,46$; $p < 0,001$]. 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 [$F_{(4,233)} = 17,70$; $p < 0,001$]. Concluímos que a socialização organizacional influencia 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).

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Comprometimento Organizacional. Polícia militar.

1 INTRODUÇÃO

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 na busca de congruência entre os valores, interesses e necessidades do funcionário e aqueles 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.

A seleção de pessoal tem como objetivo admitir pessoas para serem bem sucedidas no trabalho (Spector, 2003). Desse modo, 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.

Segundo 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.

O comprometimento organizacional também é considerado um fenômeno de relevância para as organizações, tendo seu conceito sido estudado por diversos autores, que apontaram para dificuldade de consenso acerca de sua estrutura. Há autores, a exemplo de Mowday, Steers e Porter (1979) que, em seus estudos, compreenderam o comprometimento organizacional enquanto um construto unidimensional. Dessa feita, é considerado um vínculo de natureza afetiva entre o trabalhador e a organização, em que o indivíduo desenvolve identificação com a organização de trabalho e seus objetivos. No início da década de 1990, autores como Meyer e Allen preconizam a perspectiva tridimensional, de modo a considerar o comprometimento organizacional como um construto não apenas de natureza afetiva, mas também de natureza cognitiva, sendo constituído por três componentes: afetivo,

de continuação e normativo (Bastos, Pinho, Aguiar, & Menezes, 2011; Jaros, 2007; Medeiros & Enders, 1998). Cumpre ressaltar que, neste estudo, consideramos a perspectiva tridimensional desse fenômeno.

Diante do exposto, evidenciamos que as pesquisas sobre socialização e comprometimento organizacional são de fundamental importância, as quais, até o momento, trouxeram grandes contribuições, tanto no sentido de esclarecimento acerca dos construtos, possibilitando um olhar aprofundado para esses fenômenos, quanto à disponibilização de instrumentos de medida válidos e consistentes. Por outro lado, as pesquisas até aqui levantadas não trabalharam a correlação direta desses fenômenos, de modo que, este estudo propôs-se a analisar a influência do processo de socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional de servidores da Polícia Militar do Estado de Sergipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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. A cultura organizacional 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 os funcionários de uma empresa encontram essas orientações (Silva & Zanelli, 2004).

A cultura organizacional é uma associação de pressupostos básicos de um grupo, no que se refere ao manejo e resolução de problemas de adaptação externa, bem como de integração entre os seus membros. O processo de construção de uma cultura organizacional é um aprendizado coletivo, desenvolvido por um grupo no sentido de se adaptar às exigências internas e externas. Uma vez apreendidas as formas de comportamento que levam ao êxito no enfrentamento das situações vivenciadas no ambiente organizacional, passa-se a reutilizá-las e a compartilhá-las entre os membros, enquanto modo assertivo de posicionamento cognitivo, afetivo e comportamental diante de situações e problemas semelhantes (Freitas & Almeida, 2007).

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

Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam alguns fatores que têm sido considerados significativos para a integração do indivíduo à organização e seu envolvimento com o trabalho desempenhado, tais como: personalidade (pessoas que dão ênfase à virtude do trabalho, que creem que podem controlar os eventos de sua vida, têm autoestima 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).

A socialização organizacional é um processo que tem continuidade por toda a vida laboral do indivíduo (Borges & Albuquerque, 2004). Trata-se, ainda, de um processo pelo qual os novos funcionários aprendem sobre os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos, a fim de assumirem papéis específicos e se tornarem membros aceitos pelo grupo ou pela organização (Bowditch & Bueno, 2002). 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.

O processo de socialização organizacional é um fenômeno que pode estar diretamente ligado ao comprometimento do indivíduo com a organização, estabelecendo uma relação de antecedência a este último. Compreender como o indivíduo passa a se sentir vinculado à organização de trabalho, como ocorre seu comprometimento organizacional e como o processo de socialização organizacional colabora para esse comprometimento, tem sido de fundamental relevância para aperfeiçoar as práticas organizacionais.

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.

Diante do exposto, este estudo teve como propósito analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional de policiais militares do Estado de Sergipe. 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. A Polícia Militar foi concebida, portanto, com uma gestão fundamentada na hierarquia, no valor às patentes, cujas ações são de cunho disciplinador e repressivo. 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 (Rodrigues, 2010).

A hierarquia se faz central para que as ações se mantenham harmônicas e eficazes. Disciplina e 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, conseqüentemente, sua autoridade e responsabilidade também aumentam. Sendo assim, considera-se imprescindível o respeito à autoridade hierárquica, às leis, normas e regulamentos que orientam o funcionamento da corporação (Rodrigues, 2010). 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.

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 instituição. 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.

Segundo informações do *site* da PM/SE (seção Origem e Formação), a história da Polícia Militar do Estado de Sergipe iniciou com a Força Policial da Província, há cerca de 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 BPMs e 05 no interior - 2º, 3º, 4º, 6º e 7º BPMs); 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; além de 10 Companhias de Polícia Comunitária.

Cumpre ressaltar que o presente estudo teve como campo de pesquisa quatro unidades especializadas da PM/SE, a saber: Companhia de Polícia de Trânsito-CPTran; Companhia de Polícia Rodoviária Estadual-CPRv; Batalhão de Polícia de Choque-BPChq; Companhia de Polícia de Radiopatrulha-CPRp.

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).

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 destaca, ainda, 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.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo 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). Entre os objetivos específicos, espera-se: (a) Identificar a percepção de servidores da PM/SE sobre o seu grau de socialização organizacional; (b) Identificar a magnitude e preponderância das três dimensões do comprometimento organizacional declarado pelos servidores; (c) Testar o poder preditivo da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional.

3 MÉTODO

3.1 População e Amostra

A população do presente estudo consistiu em servidores da PM/SE (Praças/Graduados e Oficiais) de quatro batalhões ou companhias de polícia especializada: 1) Companhia de Polícia de Trânsito–CPTTran; 2) Batalhão de Polícia de Choque–BPChq; 3) Companhia de Polícia Rodoviária Estadual–CPRv; 4) Companhia de Polícia de Radiopatrulha–CPRp.

Os critérios de inclusão na amostra foram: ser servidor ativo 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 CPTTran, 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%).

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\$4.020,40 ($dp = R\$1.101,30$) e a média da renda familiar apresentou-se em R\$5.350,43 ($dp = R\$2.219,52$).

3.2 Instrumentos para Coleta de Dados

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário 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 mensais.

3.3 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 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. 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 pelos pesquisadores, 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.

3.4 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 aos testes inferenciais *t* de Pearson e análise de regressão múltipla com método *stepwise*.

4 RESULTADOS

4.1 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 1.

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.

Tabela 1 - Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em socialização organizacional.

FATORES	DEFINIÇÃO	r^2	<i>EINGENVALUE</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	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	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	0,78	4,03	0,55

4.2 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 2, assim como a estrutura fatorial corroborada por Bastos et al. (2011).

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) não se sentirem implicados com a organização por motivos de ordem moral ou por pressão normativa do grupo.

Tabela 2 - Estrutura fatorial, coeficientes de confiabilidade e escores alcançados pela amostra em comprometimento organizacional.

FATORES	DEFINIÇÃO	r^2	<i>EINGENVALUE</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)	Envolve 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

4.3 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 3 apresenta os resultados significativos em destaque.

Tabela 3 - 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 4.

Tabela 4 - Resultados de análise de regressão múltipla para a base afetiva de comprometimento organizacional.

BAS E	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

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 5).

Tabela 5 - Resultados de análise de regressão múltipla para a base instrumental de comprometimento organizacional.

BASE	R	R ²	R ² AJUSTADO	ERRO PADRÃO DA ESTIMATIVA	PREDITORES	β	t	p
COI	0,15	0,02	0,02	0,98	Idade	0,15	2,36	= 0,02

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 preditoras idade, IORG, tempo na função e P&C foi considerado mais promissor [$F_{(4,233)} = 17,70$; $p < 0,001$], conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Resultados de análise de regressão múltipla para a base normativa de comprometimento organizacional.

BASE	R	R ²	R ² AJUSTADO	ERRO PADRÃO DA ESTIMATIVA	PREDITORES	β	t	p
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

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 1 ilustra os resultados das três análises de regressão, com as linhas mais grossas representando as relações de determinação mais fortes.

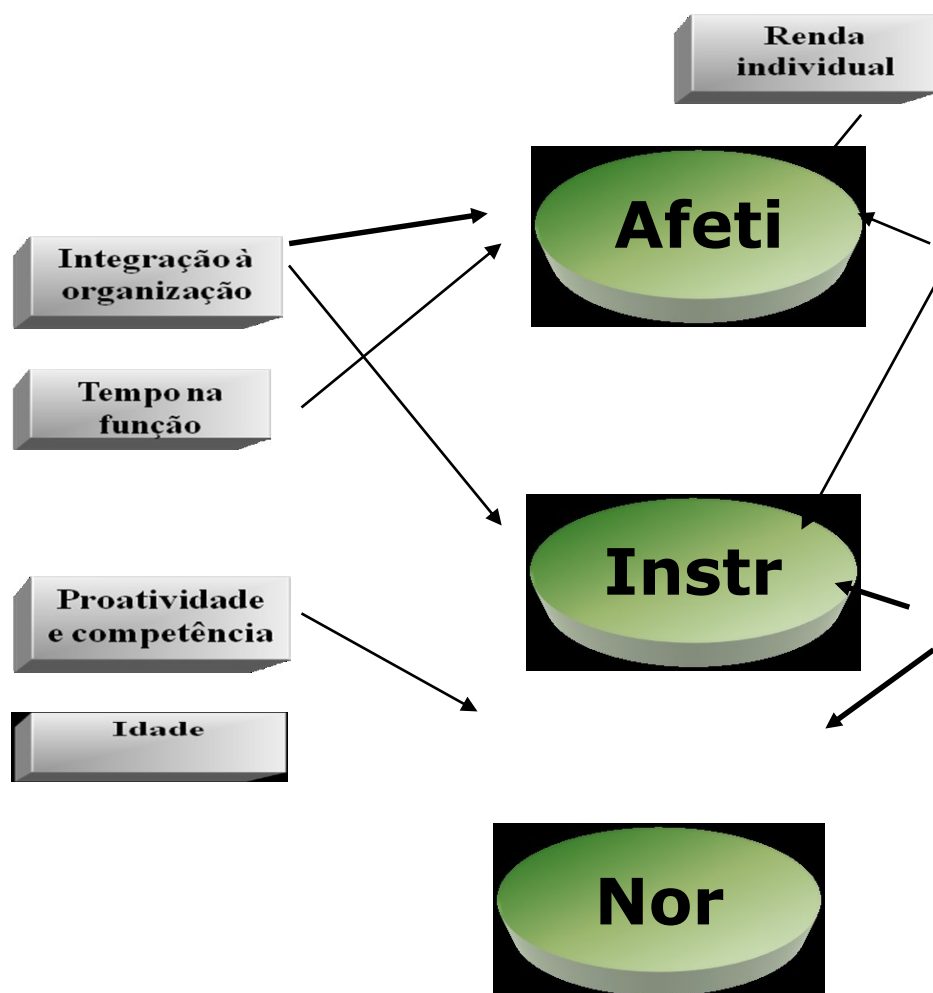


FIGURA 1

Relações encontradas em análise de regressão múltipla.

5 DISCUSSÃO

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 em detrimento de base multimídia, e que se inicia com o Curso de Formação de Praças ou Curso de Formação de Oficiais.

São utilizadas, nesta socialização institucionalizada, as seguintes dimensões táticas: coletiva (forma novos servidores em grupo), sequencial (possui etapas definidas de formação baseadas no conteúdo programático), serial (os novos servidores têm acompanhamento de membros mais experientes no decorrer da formação), destituente (inicia-se o desenvolvimento de perfil profissional fundamentado na cultura militar) e formal (a realização dos cursos para os novos servidores é de responsabilidade da 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 considerando 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, 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 vale 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-Andrade (2002), os quais indicam que os padrões de comprometimento em contextos de trabalho de natureza burocrática e tradicional se expressam mais fragilmente.

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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

O presente estudo teve por objetivo analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional dos servidores de unidades especializadas da PM/SE, de modo que, 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.

A partir dos resultados foi possível perceber 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.

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 de atendimento psicológico 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. Quanto à elucidação do comprometimento instrumental, as variáveis trabalhadas não geraram esclarecimento. E ainda 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, sugerimos pesquisas cuja aplicação do ISO ocorra especialmente em organizações privadas, como também estudos que realizem uma análise confirmatória da alternativa de estrutura de fatores aqui encontrada.

Salientamos ainda que, ao se perceber desempenho dos novos funcionários aquém das expectativas organizacionais, em geral, 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., & 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.

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.

Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (2002). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson.

Brito, M.J., & Pereira, V.G. (1996). Socialização organizacional: A iniciação na cultura militar. *RAP*, 30 (4), 138-165.

Freitas, J.G., & Almeida, J.A.P. (2007). O *ethos* do policial militar e sua cultura. *Revista Preleção*, 1(2), 47-69.

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.

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.

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.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, 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.

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.

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, 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.

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). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª ed). Boston, MA: Pearson.

Villaça, N.A.G. (2003). Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar. *Revista Gerenciais*, 2, 85-91.

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.