

Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí

Analysis of the public servants socialization process of the Federal University of Piauí

Análisis de la socialización de los servidores de la Universidad Federal do Piauí

Josivan Bernardes de Araújo¹
Eulálio Campelo Filho¹
Alexandre Rabêlo Neto¹

Recebido em: 25/10/2019; revisado e aprovado em: 16/09/2020; aceito em: 04/10/2020
DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v22i3.2923>

Resumo: O estudo analisou a influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação e tática de socialização sobre o ajustamento organizacional dos novos servidores da Universidade Federal do Piauí (UFPI), utilizando o método quantitativo com uma população de 453 servidores e amostra probabilística aleatória de 193 participantes. Para coleta de dados, foram utilizadas escalas de Chao et al. (1994), para medir o nível de socialização, e analisadas as informações por meio de estatística descritiva inferencial e correlacional. A pesquisa seguiu padrões éticos em todas as suas fases. Os resultados apontaram uma influência positiva dos fatores tempo de serviço e tática de socialização sobre o ajuste funcional dos servidores pesquisados, indicando a necessidade da adoção de ações intensificadas nos primeiros anos de exercício do servidor, bem como a aplicação de táticas apropriadas de ajustamento para o incremento do nível de sucesso e socialização desses profissionais em suas atividades no serviço público.

Palavras-chave: socialização organizacional; universidades brasileiras; servidores públicos.

Abstract: The study analyzed the influence of the aspects of service time, functional category, placement, and socialization tactic on the organizational adjustment of the new servants of the Federal University of Piauí, using a quantitative method with a population of 453 servants and a random probabilistic sample of 193 participants. For the data collection, it was applied the Chao et al. (1994) scales to measure the level of socialization, and the information was analyzed through inferential and correlational descriptive statistics. The research followed ethical standards in all its phases. The results showed a positive influence of the factors time of service and socialization tactics on the functional adjustment of the surveyed servants indicating the necessity to adopt intensified actions in the first years of service of the public servants and the imperative application of appropriate adjustment tactics to increase the level of success and socialization of these professionals in their activities in the public service.

Keywords: organizational socialization; Brazilian universities, public servants

Resumen: El estudio analizó la influencia de los aspectos del tiempo de servicio, la categoría funcional, la lotación y la tática de socialización en el ajuste organizacional de los nuevos servidores de la Universidad Federal de Piauí, utilizando el método cuantitativo con una población de 453 servidores y muestra probabilística aleatoria de 193 participantes. Para la recopilación de datos, se utilizaron escalas de Chao et al. (1994) para medir el nivel de socialización, y las informaciones fueran analizadas a través de estadísticas descriptivas inferenciales y correlacionales. La investigación siguió los estándares éticos en todas sus fases. Los resultados mostraron una influencia positiva de los factores de tiempo de servicio y las tácticas de socialización en el ajuste funcional de los servidores, indicando la necesidad de adoptar acciones intensificadas en los primeros años de ejercicio del servidor, así como la aplicación de tácticas de ajuste apropiadas para aumentar el nivel de éxito y socialización de estos profesionales en sus actividades en el servicio público.

Palabras clave: socialización organizacional; universidades brasileñas; servidores públicos.



¹ Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A demanda crescente da população por uma maior qualidade nos serviços públicos vem exercendo uma pressão cada vez maior por servidores mais preparados e dispostos a cumprir com seu papel nas instituições, lançando, dessa forma, grandes desafios de gestão de recursos humanos às entidades públicas, como o empenhamento de atrair pessoal para cargos vagos, selecionar candidatos mais qualificados, manter o servidor na organização e obter dele o desempenho que condiz com sua capacidade de ter sido aprovado para o cargo (ANDRADE; RAMOS; OLIVEIRA, 2015; BORGES *et al.*, 2010).

Uma ferramenta disponível para os gestores públicos no sentido de auxiliar em inúmeros processos de gestão de pessoas e possibilitar resultados positivos seria a socialização organizacional. O crescente interesse nessa área, nos últimos anos, devido ao seu potencial dentro das organizações, tem sido cada vez mais foco de pesquisas e contribuído no entendimento do ajustamento do indivíduo ao trabalho e do impacto dessa socialização em inúmeros aspectos que envolvem o ambiente de trabalho moderno (BORGES *et al.*, 2010). Portanto temas que envolvam socialização organizacional se tornam cada vez mais relevantes por tratar de sistemas ligados à provisão, manutenção, aplicação, desenvolvimento e treinamento de funcionários (ANDRADE; RAMOS; OLIVEIRA, 2015).

Buscar entender e melhorar o processo de socialização faz com que as organizações possam se beneficiar dos novos funcionários mais cedo (PERROT; BAUER; ROUSSEL, 2014; FIELD; COERTZER, 2008). Negligenciar tais atividades impacta negativamente a evolução do novo servidor, na medida em que aumenta a insatisfação associada a atitudes e comportamentos negativos e cresce a solicitação de demissões (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; FIELD; COERTZER, 2008).

É preciso considerar a quantidade de esforços realizados pela instituição para que o servidor assuma seu cargo, tenha todos os meios necessários para desenvolver satisfatoriamente suas funções e seja capacitado nas lacunas de habilidades existentes. Diante da saída de servidores, novos esforços deverão ser realizados, e um grande desafio é o fator tempo, quando observadas as legislações a serem seguidas, novo reconhecimento da necessidade, criação de vagas e atração de pessoas com qualificações específicas e difíceis (BORGES *et al.*, 2010).

Considerando tal contexto, esta pesquisa busca analisar a influência dos fatores *tempo de serviço*, *categoria funcional* e *lotação* sobre a socialização organizacional dos novos servidores de uma instituição de ensino superior federal brasileira, por meio da caracterização e do nível de socialização de seus servidores, ingressantes no período de 2015 a 2018.

Neste sentido, o estudo teve como hipóteses: H1. A variável tempo de serviço exerce influência positiva sobre o resultado da socialização organizacional; H2. A variável categoria funcional exerce influência sobre a socialização organizacional, apresentando diferenças no nível de ajustamento; H3. A variável lotação exerce influência sobre a socialização organizacional, apresentando diferenças no nível de ajustamento. H4. A variável tática de socialização exerce influência sobre a socialização organizacional, apresentando diferenças no nível de ajustamento.

A pesquisa contribuiu para uma revisão sistemática da literatura sobre o tema, além de testar escalas e medidas de ajustamento e cooperar com o debate sobre a socialização organizacional e os aspectos que a influenciam dentro de um ambiente acadêmico e gerencial.

Para o alcance dos fins propostos, o trabalho está organizado em cinco tópicos, iniciado por esta introdução, seguida pela revisão da literatura sobre os principais conceitos e pesquisas

ligadas à socialização organizacional e suas dimensões; procedimentos metodológicos utilizados no estudo; análise e discussão dos resultados; e, por fim, as considerações finais.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações possuem características particulares que as diferenciam, como a cultura organizacional existente e o clima organizacional experimentado em seu ambiente. Neste sentido, a socialização organizacional está intimamente relacionada à aprendizagem desses atributos organizacionais pelos servidores de uma instituição, e o repasse e a internalização desse conteúdo junto a esses agentes é ponto crucial ao sucesso de qualquer política organizacional de gestão de recursos humanos (CARVALHO, 2009).

Identificar as áreas de conteúdo específicas desta realidade permite uma apuração mais precisa da aprendizagem do indivíduo sobre certos aspectos da tarefa, do grupo e da organização, demonstrando o valor de cada domínio da socialização sobre o crescimento e desenvolvimento profissional da pessoa em sua carreira (CHAO *et al.*, 1994).

As tipologias e os modelos de dimensões e domínios da socialização, estudados no decorrer dos anos, possuem algumas similaridades, complementariedades e se relacionam trazendo avanços no conhecimento da área e possibilitando novas pesquisas. São, ainda, agrupados em níveis de aprendizagem sobre o trabalho e o papel organizacional, relações interpessoais e grupais e a natureza da organização como um todo (ASHFORTH *et al.*, 2007; CHAO *et al.*, 1994; CARVALHO, 2009).

Taormina (2004) dimensiona a aprendizagem em quatro aspectos, que englobam a socialização organizacional, o treinamento, a compreensão, suporte de colegas e perspectivas de futuro. Haueter, Macan e Winter (2003) resumem a aprendizagem em três fatores, ligados às tarefas, à organização e ao grupo.

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

- a) Proficiência de desempenho. Lidam diretamente com a aprendizagem de papéis organizacionais, sendo indispensáveis competências e habilidades individuais para o bom desempenho do trabalho.
- b) Pessoas. A literatura comenta que a socialização abrange o estabelecimento de relações de trabalho bem-sucedidas e satisfatórias entre os membros da organização. Esses relacionamentos tomam a forma e as características pessoais daqueles envolvidos na organização. Os atributos individuais (traços de personalidade, temperamentos, modo de interação), o jeito de ser do grupo, interesses comuns e as relações organizacionais planejadas e estruturadas vão impactar na aceitação das habilidades e dos comportamentos sociais do indivíduo em relação aos outros.
- c) Política. Compreende a capacidade do indivíduo em conseguir informações relativas a estruturas de poder por meio dos seus relacionamentos formais e informais. Isso requer conhecer quem são aqueles que possuem experiências e poderes para auxiliar em uma melhor socialização.
- d) Língua. Especifica o entendimento da pessoa sobre a linguagem técnica da profissão, bem como o conhecimento das siglas, gírias e jargões que fazem parte da rotina diária de trabalho.

Sua importância se revela na comunicação efetiva e compreensão das informações repassadas por outros membros da organização.

- e) Objetivos e valores organizacionais. Essa dimensão faz com que o indivíduo tenha uma visão estratégica da instituição, não se limitando às tarefas e atividades a serem desempenhadas no cargo investido.
- f) História. Tradições, costumes e rituais fazem parte do ser organizacional. As instituições possuem cultura própria e características peculiares que as diferenciam umas das outras.

Socializar esses acontecimentos pode ajudar aquele que está chegando a entender como deve proceder em circunstâncias específicas e aprender sobre a organização. Essas dimensões buscam envolver toda a esfera organizacional como espécie de parâmetro daquilo que precisa ser ensinado, bem como padrões de avaliações. As dimensões compreendem desde quesitos mais técnicos, como características do cargo, habilidades e estruturas hierárquicas, a questões mais abrangentes, como comportamento político, tradições, costumes e poder.

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

O fator tempo é um grande aliado para os ingressantes em novos papéis funcionais quando aproveitadas as experiências que surgirão no decorrer do processo de socialização, pois é provável que, à medida que os anos passem, as fases de ajustamento vão mudar, envolvendo maior compromisso e compreensão do contexto organizacional e melhor nível de socialização (MOYSON *et al.*, 2017).

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

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

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

Por outro lado, a socialização organizacional envolve, além dos novos funcionários, aqueles que tiveram mudanças de funções ou experimentaram mudanças de setor dentro de uma mesma

instituição (ASHFORTH *et al.*, 2007).

Para cada tipo de cargo em uma organização, deve existir uma descrição que trará de forma clara a identificação, atribuições, funções essenciais, requisitos e especificações do cargo. Tal exposição é valiosa para empregados e instituição, na medida em que fornece informações importantes sobre aquilo que se espera do trabalhador no exercício do papel funcional (SNELL; BOHLANDER, 2010).

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

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

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

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

Por outro lado, o processo de socialização organizacional pode ser apresentado de muitas maneiras, desde sistemas simples, rápidos, autoguiados, até programas com atividades mais elaboradas que requerem um período longo de planejamento e gestão (BAUER; ERGODAN, 2011). Para melhor operacionalizar o processo de adaptação do novo funcionário, as instituições utilizam, mesmo que não planejando, táticas de socialização organizacional, formas que vão orientar o indivíduo em sua nova realidade funcional.

Para Bauer *et al.* (2007), as táticas são métodos e práticas para disseminação das informações que auxiliam no ajuste de novos papéis. Essas táticas determinam o tipo de informação que os recém-chegados recebem e a forma como essa informação é disseminada,

diminuindo inseguranças e influenciando a incorporação da cultura organizacional, ao passo que auxiliam no processo de ajustamento (ALLEN, 2006; ASHFORTH *et al.*, 2007; BAUER *et al.*, 2007).

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

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

Sendo assim, a compreensão das relações existentes entre o resultado da socialização organizacional e fatores que a influenciam, como a variável tempo de serviço, categoria funcional, lotação e táticas de socialização, proporciona um importante aspecto a ser estudado neste seguimento, para o aprofundamento das pesquisas sobre estratégias de ajustamento funcional no setor público brasileiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão possui uma abordagem quantitativa com alcance descritivo, analítico e correlacional, e, baseado em Creswell (2007), o método quantitativo é mais indicado quando o problema estudado busca identificar fatores que influenciam um resultado e quando se deseja testar teoria ou explanação. Ainda em termos de classificação, a pesquisa se enquadra também como estudo descritivo transversal, tendo em vista o corte temporal considerado para formação da amostra, a fim de descrever a realidade da população (CRESWELL, 2007). Esse tipo de estudo utiliza como instrumento de coleta de dados os surveys que obtêm medidas e respostas estruturadas apenas uma vez durante todo o processo da investigação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

O objeto de estudo abrange a Universidade Federal do Piauí (UFPI), uma Instituição de Ensino Superior (IES) de natureza federal e estrutura *multicampi*, presente em cinco cidades do estado do Piauí, composta de um quadro funcional de 2.964 servidores efetivos (Quadro 1), organizada administrativamente, por meio de estruturas distribuídas pelas cidades de Teresina (*Campus* sede), Paranaíba, Floriano, Picos e Bom Jesus (*Campi* fora da sede), observando parâmetros e princípios estatutários, entre eles, a utilização de forma racional de recursos humanos e materiais (BRASIL, 2015).

Quadro 1 – Quantidade de servidores por lotação e categoria funcional

<i>Campus</i>	Cargo		TOTAL
	Docente	TAE	
<i>Campus</i> Amilcar Ferreira Sobral (CAF)	86	48	134
<i>Campus</i> Professora Cinobelina Elvas (CPCE)	104	47	151
<i>Campus</i> Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB)	159	62	221

Campus	Cargo		TOTAL
	Docente	TAE	
Campus Ministro Reis Veloso (CMRV)	232	83	315
Campus Ministro Petrônio Portela (CMPP)	1.200	43	2.143
TOTAL DE SERVIDORES	1.781	283	2.964

Fonte: Sistema Integrado de Recursos Humanos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ [UFPI], 2018).

Por outro lado, o universo populacional do estudo refere-se aos novos servidores (técnico-administrativos e docentes) da UFPI, em estágio probatório, que entraram em exercício entre os anos de 2015 e junho de 2018, totalizando 453 servidores ativos. A escolha do corte temporal da pesquisa deve-se ao fato de o estágio probatório constituir um período valioso de avaliação e adaptação do servidor que ingressa no serviço público, sendo estabelecido como uma etapa obrigatória para estabilidade no cargo (TOMAZZONI, 2016; MODESTO, 2007), sendo, nesta fase, em que se concentra a predominância das estratégias de socialização organizacional dentro do setor público.

A amostra é classificada como probabilística. Foram realizadas estimativas de variáveis na população, medidas e analisadas com testes estatísticos em que todos os elementos da população tiveram a mesma possibilidade de serem escolhidos durante a etapa de coleta de dados.

Para o cálculo da amostra, utilizou-se da média populacional (POCOCK, 1989), aplicando-se a fórmula: $n = \left(\frac{t \cdot \sigma}{E}\right)^2$. Em que: n = é o tamanho da amostra; t = é o valor da distribuição de Student (t5% = 1,96); σ = desvio-padrão populacional da variável estudada (usada por aproximação de seu valor máximo: $\sigma = \text{amplitude} / 4$); E = é o erro máximo de estimativa (E = 5%). Sendo assim, a amostra foi calculada e composta por 193 participantes, entre técnicos e docentes desta universidade.

O questionário foi empregado como o principal instrumento de coleta de dados para as duas funções distintas: caracterização da amostra e mensuração do grau de socialização organizacional dos novos servidores da UFPI, encaminhados aos e-mails dos participantes por meio da plataforma *Google Forms* (Anexos A, B e C). Após seleção da população e determinação da amostra, os dados obtidos pelo Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) foram organizados em tabelas, distribuídos entre categoria funcional (técnico-administrativo e docente) e lotação *Campus* Amílcar Ferreira Sobral, *Campus* Professora Cinobelina Elvas, *Campus* Senador Helvídio Nunes de Barros, *Campus* Ministro Reis Veloso, *Campus* Ministro Petrônio Portela e enumeradas conforme quantidade de sujeito em cada uma delas.

Para garantir a aleatoriedade, foram realizados sorteios considerando o quantitativo da amostra. Os números sorteados eram relacionados com as listas numeradas de servidores para envio dos questionários da pesquisa, respeitando a distribuição dos servidores entre *campi*, categoria funcional e tempo de serviço. Tal processo foi repetido, após um espaço de tempo estipulado para respostas, até atingir o número da amostra considerada para pesquisa; a fim de evitar algum viés na amostra, controles foram aplicados para não se repetirem os sujeitos e se manter a distribuição apropriada da amostra de acordo com as variáveis citadas.

O Inventário de Socialização Organizacional (ISO) foi o instrumento utilizado para medir o nível de ajustamento dos servidores. Esse instrumento é bastante utilizado nas pesquisas, por ser capaz de analisar dimensões específicas da socialização organizacional (CARVALHO; BORGES;

VIKAN, 2012). O questionário foi traduzido para o português em 2001, da versão em inglês de Chao *et al.* (1994), pelos pesquisadores Borges, Ros e Tamayo, e revalidado por Borges e outros em 2010, com 45 itens mensurados por meio de escala de Likert de 5 pontos.

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

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

Algumas respostas dos instrumentos utilizados na coleta de dados são escritas com sentido negativo, sendo assim, conforme Andrade, Ramos e Oliveira (2015) sugerem, antes do início da análise de dados foi necessário realizar a inversão delas, a saber: inversão das questões 1, 2, 3, 4, 6, 7, 19, 20, 21 e 23 do ISO.

O tratamento dos dados, inicialmente, deu-se no sentido de identificar e analisar *missing values* (valores perdidos), com a finalidade de identificar algum padrão existente nos dados perdidos que caracterize esse processo. Nessa etapa, o pesquisador deve tomar a decisão de ignorar ou não os dados que acontecem aleatoriamente nas variáveis (HAIR *et al.*, 2009). Nesse sentido, optou-se por manter os *missing values*, por serem poucos significativos para a análise. Os *outliers* foram tratados e corrigidos, mediante substituição, pelo valor médio das respostas válidas, com o objetivo de melhorar o padrão dos dados a serem analisados (CORRAR, PAULO, DIAS FILHO, 2009).

O Inventário de Socialização Organizacional foi submetido à análise fatorial, para exploração das variáveis. Na análise inferencial, foram considerados dois critérios relacionados à adequação do conjunto de dados à análise fatorial: o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que apresenta valores normais entre 0 e 1, sendo aceitáveis os resultados a partir de 0,70, e 0,80, por indicarem alta adequação; e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica a presença de correlações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005). Em seguida, o Alpha de Cronbach para determinar a confiabilidade do ISO, sendo aceitáveis valores acima de 0,8 em tal coeficiente (FIELD, 2009).

A correlação policórica é uma medida de associação bivariada utilizada quando as duas variáveis são ordinais com 3 ou mais categorias. Portanto as variáveis categóricas, A e B, devem estar relacionadas com as variáveis contínuas latentes X e Y por:

$A = ci, se \gamma_{i-1} \leq X \leq \gamma_i$ com $i = 1, 2, \dots, r$ $B = di, se \tau_{j-1} \leq Y \leq \tau_j$ com $j = 1, 2, \dots, s$ em que γ_i e τ_j são os limiares, $\gamma_0 = \tau_0 = -\infty$ e $\gamma_r = \tau_s = +\infty$. A distribuição conjunta das variáveis latentes X e Y assumiram uma distribuição normal, bivariada com coeficiente de correlação ρ . O coeficiente de correlação ρ (correlação policórica) foi definido como a correlação produto-momento entre as variáveis normais latentes X e Y (BISTAFFA, 2010).

Com o objetivo de identificar as relações entre os constructos pesquisados, utilizou-se análise de regressão. Essa técnica possibilita prever o poder de variáveis dependentes (variável prevista ou explicada), em função das variáveis independentes (variáveis explanatórias ou preditoras), possibilitando, também, um poder analítico nas relações entre as variáveis (HAIR

et al., 2005). Diante disso, tem-se que a estimativa mais adequada será aquela que apresenta a menor diferença entre os valores reais observados e os valores estimados pelo modelo, ou seja, o menor resíduo ponderado entre todas as observações reais e as estimadas (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Buscou-se, por meio da análise de regressão, um estabelecimento de uma relação funcional entre as variáveis do estudo para a descrição do fenômeno.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A caracterização dos sujeitos da pesquisa, segundo aspectos sociodemográficos, está ilustrada na Tabela 1, em que *n* é o número absoluto e % a frequência relativa; em síntese, esta tabela expõe que a amostra é composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino, com doutorado, exercendo o cargo de docente, entre o segundo e o terceiro ano do efetivo exercício de suas atividades, lotadas no *campus* de Teresina. Esta relativa concentração da amostra justifica-se pela centralização das atividades administrativas e acadêmicas da instituição e da maior oferta de cursos, tanto de graduação como de pós-graduação, neste *campus*.

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

Variáveis		N	%
Sexo	Masculino	94	48,7
	Feminino	99	51,3
Educação Formal	Ensino Médio	05	2,6
	Ensino Superior	18	9,3
	Especialização	48	24,9
	Mestrado	55	28,5
	Doutorado	67	34,7
Categoria Funcional	Técnico- administrativo	81	42,0
	Docente	112	58,0
Tempo de exercício	< 1 ano	43	22,3
	1-2 anos	54	28,0
	2-3 anos	96	49,7
Lotação	Teresina	95	49,2
	Parnaíba	25	13,0
	Picos	42	21,8
	Bom Jesus	18	9,3
	Floriano	13	6,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se, como pressuposto para a utilização de análise fatorial, a colinearidade dos indicadores do constructo Socialização Organizacional. Valores superiores a 0,90 poderiam indicar tipos de associações que caracterizariam a presença de uma forte colinearidade dos indicadores. Percebeu-se que, para esta pesquisa, as correlações são significativas, no entanto apresentaram valores abaixo de 0,90. Foram realizados os testes Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de esfericidade de Bartlett's. O primeiro teve o objetivo de medir o grau de correlação parcial entre as variáveis, apresentando um resultado de 0,944. O segundo buscou identificar uma correlação zero entre as variáveis (matriz identidade). De acordo com o resultado apresentado, explica-se de maneira

satisfatória a variação dos dados originais. O uso da análise fatorial, para este estudo, foi validado por meio do teste de esfericidade realizado que apresentou uma significância inferior a 0,05.

Utilizou-se o método de análise de componentes principais, com o objetivo de obter fatores que contivessem o maior grau de explicação da variância possível. Os fatores identificados obtiveram autovalores superiores a 1,000, com a proposição de dois fatores que apresentam uma variância explicada de 64,34%, agrupando os itens com base na solução apresentada pelo critério de rotação varimax, com o objetivo de maximizar a explicação dos fatores identificados, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Variância total explicada do construto Socialização Organizacional da UFPI

Componente	Valores próprios iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	Total	% de variância	Total	% de variância
1	13,457	29,905	13,457	29,905	6,115	13,590
2	3,950	8,778	3,950	8,778	5,266	11,702
3	2,994	6,654	2,994	6,654	5,182	11,516
4	1,935	4,301	1,935	4,301	2,905	6,455
5	1,599	3,553	1,599	3,553	2,270	5,043
6	1,404	3,121	1,404	3,121	2,156	4,791
7	1,265	2,812	1,265	2,812	2,064	4,587
8	1,214	2,697	1,214	2,697	1,684	3,742
9	1,138	2,529	1,138	2,529	1,316	2,924
10	,978	2,174				
11	,932	2,071				
12	,905	2,012				
13	,863	1,918				

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro fator agregou os itens relativos à competência e proatividade. Esse fator explicou 13,59% da variância total explicada dos dados. O segundo fator agregou os itens relativos à *Integração às pessoas e à organização*, explicando 11,70% da variância total explicada dos dados. O terceiro fator agregou os itens relativos ao *Acesso à informação e história*, explicando 11,51% da variância total explicada dos dados. O quarto fator agregou os itens relativos à *Linguagem*, explicando 6,45% da variância total explicada dos dados. O quinto fator agregou os itens relativos à *Proficiência de desempenho*, explicando 5,04% da variância total explicada dos dados. O sexto fator agregou os itens relativos à *Experiência profissional*, explicando 4,79% da variância total explicada dos dados. O sétimo fator agregou os itens relativos à *Política*, explicando 4,58% da variância total explicada dos dados. O oitavo fator agregou os itens relativos à *Integração ao cargo*, explicando 3,74% da variância total explicada dos dados; e o nono fator agregou os itens relativos aos *Objetivos organizacionais*, explicando 2,92% da variância total explicada dos dados, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Análise Fatorial Exploratória do construto Socialização Organizacional da UFPI

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fatores Hipotéticos / Questões	Competência e Proatividade	Integração às pessoas e à organização	Acesso à informação e história	Linguagem	Proficiência de desempenho	Experiência profissional	Política	Integração ao cargo	Objetivos organizacionais
42 – Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	0,836								
43- Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	0,790								
30- Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	0,744								
17- Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	0,699								
38- Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	0,691								
44- Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	0,658								
22- Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	0,598								
15- Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	0,560								
8- Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	0,536								
9- Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	0,437								
33- Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.		0,828							
28- Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.		0,747							

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fatores Hipotéticos / Questões	Competência e Proatividade	Integração às pessoas e à organização	Acesso à informação e história	Linguagem	Proficiência de desempenho	Experiência profissional	Política	Integração ao cargo	Objetivos organizacionais
23- Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.		0,719							
7- Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.		0,701							
34- Eu me sinto integrado à organização.		0,694							
11- Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.		0,685							
2- Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.		0,592							
13- Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.		0,526							
6- Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.		0,344							
40- Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.			0,726						
36- Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.			0,669						
39- Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.			0,644						
35- Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.			0,630						
26- Eu sou conhecido por muita gente na organização.			0,583						
45- Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.			0,583						
24- Eu sou familiarizado com a história de minha organização.			0,544						
41- Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.			0,506						
37- Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.			0,505						
1- Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.			0,476						
16- Eu sei quais são os objetivos desta organização.			0,367						
10- Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.				0,791					

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fatores Hipotéticos / Questões	Competência e Proatividade	Integração às pessoas e à organização	Acesso à informação e história	Linguagem	Proficiência de desempenho	Experiência profissional	Política	Integração ao cargo	Objetivos organizacionais
25- Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.				0,724					
14- Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.				0,480					
19- Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.					0,753				
21- Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.					0,724				
20- Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.					0,689				
31- Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.						0,836			
32- Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.						0,683			
5- Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.							0,771		
27- Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.							0,534		
12- Eu conheço as tradições enraizadas da organização.							0,468		
4- Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.								0,719	
3- Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.								0,563	
29- Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.									0,505
18- Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.									0,428

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, apresentam-se os resultados da regressão linear utilizada no estudo. Essa técnica possibilita prever o poder de variáveis dependentes (variável prevista ou explicada), em função das variáveis independentes (variáveis explanatórias ou preditoras), possibilitando, também, um poder analítico nas relações entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Realizaram-se análises de correlação bivariada para identificar as relações entre os

anteriores e a socialização organizacional na UFPI, por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Utilizou-se o método hierárquico para analisar a contribuição de cada variável ao modelo, iniciando-se pela variável independente com o maior coeficiente de correlação com a variável dependente. O método utiliza o teste F, para determinar se a variável será mantida ou retirada do modelo (HAIR, 2005). A partir da regressão linear utilizada, tem-se que o método selecionou duas variáveis independentes como estatisticamente significativas, táticas de socialização e tempo de exercício. Foram eliminadas as variáveis: Gênero, Estado civil, Idade, Religião, Educação formal, Categoria funcional, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Coeficientes do modelo

Modelo	Coeficientes padronizados			
	Beta	t	Sig.	R ²
Zscore: Táticas de socialização	,552	9,392	0,000	0,338
Zscore: Tempo de exercício	,259	3,554	0,000	0,338

Nota: a. *Dependent variable* (ISOI).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sendo assim, para este estudo, especificamente, notou-se que as variáveis estatisticamente significativas, táticas de gestão e tempo de exercício, explicaram a variável dependente socialização organizacional em 33,8%.

Diante disso, conforme Oliveira *et al.* (2008), o contato continuado com a organização promove a socialização nos fatores acesso à informação, domínio de linguagem e tradição em virtude de maior tempo na instituição. Nas dimensões integração às pessoas e à organização, proficiência de desempenho, integração ao cargo e os objetivos organizacionais, o tempo se mostrou favorável a uma maior socialização, de forma significativa, tornando-se um grande aliado em uma maior compreensão do contexto organizacional e maior compromisso, como salientado por Moyson *et al.* (2017).

Conforme o resultado apresentado, nota-se que a socialização organizacional, com o passar do tempo, pode ser vista como uma forma de aprendizado a partir da experiência e competência suficientes, diante do desempenho de seu papel funcional (ANDRADE *et al.*, 2016). Tomazzoni *et al.* (2016) argumentam que essas diferenças se tornam importantes informações para a instituição que explicam, em parte, como ocorre a socialização dos seus servidores e como características distintas influenciam neste processo.

Em relação às táticas de socialização e treinamento utilizados, no caso pesquisado, especificamente, tem-se que não há uma forma de planejamento claro. Dito isso, consubstanciado em Van Maanen e Schein (1979), táticas individuais, informais, aleatórias, disjuntivas e que envolvam desinvestimentos provocam resultados mais inovadores que as táticas institucionalizadas, as quais envolvem táticas coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e investidura, sendo que o estudo sugere a predominância da primeira dentro da instituição pesquisada.

Fato este que corrobora com os achados de Jones (1986), o qual afirma que as práticas individualizadas tendem a incentivar a inovação, enquanto as formas mais institucionalizadas de socialização se relacionam com uma maior expressão de compromisso e maior redução da ansiedade. Possuindo cada uma delas suas peculiaridades, a sua maior ou menor adequação vai

variar em conformidade com a natureza do contexto (OLIVEIRA, 2008); porquanto, devido sua natureza organizacional e seus objetivos, universidades tendem a ser ambientes mais inovadores, onde a adoção de táticas individualizadas seriam, baseado na literatura, mais adequadas.

Complementando, pode-se supor que a socialização organizacional, para este caso, emerge da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados “rotinas”, que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. Elas cobrem áreas como contratações, demissões, promoções e orçamentação. Portanto, no caso aplicado, as rotinas conferem estabilidade à organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por fim, o estudo indica, apesar de sugerido na literatura (SNELL; BOHLANDER, 2011; LACOMBE, 2011), que as variáveis categoria funcional e lotação não possuem uma influência significativa na socialização organizacional dos servidores pesquisados, a despeito das diferenças próprias destas duas variáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação dos novos servidores e táticas de socialização da Universidade Federal do Piauí, o estudo encontrou uma relação significativa dos fatores tempo de serviço e táticas de socialização e o nível de socialização dos sujeitos pesquisados.

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

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

Para minimizar o efeito temporal sobre o processo de ajustamento, a instituição deve promover ações de socialização mais intensificadas no primeiro ano de exercício do servidor, fazendo com que ele entenda cada vez mais cedo a dinâmica do trabalho, utilizando-se de táticas de socialização adequadas a seus ambientes institucionais, como sugerido pela pesquisa.

Por outro lado, apesar de os *campi* funcionarem em cidades diferentes e possuírem subculturas particulares, mesmo com traços da cultural geral da UFPI, o aspecto lotação não se mostrou influente sobre o nível de socialização dos servidores, tampouco o aspecto categoria funcional. Sugere-se que, apesar das características próprias de cada *campus* e categoria funcional dos servidores, estas não foram suficientes para apresentarem experiências com diferenças significativas de socialização. Esses resultados indicam um certo grau de homogeneidade nas ações de ajustamento desenvolvidas pela universidade estudada.

Entende-se que a principal limitação apresentada pela pesquisa foi a utilização de dados de autorrelato (*self-reports*) descrevendo o processo de socialização organizacional da UFPI sob a ótica dos servidores. Para uma visão mais ampliada da socialização, estudos futuros poderiam abordar o tema sob a perspectiva dos gestores dessas instituições, tanto no âmbito público como privado, ampliando-se a quantidade de instituições pesquisadas.

As implicações práticas deste estudo são relevantes para a área de pesquisa à medida em que aprofundam os conhecimentos sobre a socialização organizacional dentro do setor público brasileiro, disponibilizando informações valiosas para o planejamento do ajustamento funcional de seus servidores, tanto em nível local como regional.

O avanço no debate e o estímulo a novas discussões sobre o tema possibilitam um melhor entendimento e informações relevantes para acadêmicos e instituições aprimorarem seus conhecimentos em suas práticas, nesta área de gestão de recursos humanos, no setor público.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, Memphis, v. 32, p. 237-56, 2006.

ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; CHAO, G. T.; BAUER, T. N.. Taking stock of two relational aspects of organizational life: tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 102, n. 3, p. 324-37, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000086>

ANDRADE, D. C. T. de. *Socialização organizacional em uma IFES mineira em tempos de REUNI*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, MG, 2011.

ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R.; COSTA, D. M. D.; OLIVEIRA, D. R. A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Três Corações, v. 14, n. 1, p. 670-91, 2016.

ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R.; OLIVEIRA, D. R. Inventário de socialização organizacional: (re) afirmado sua validade e consistência. *Revista Pensamento e Realidade*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 87-104, 2015.

ASHFORTH, B. E. The role of time in socialization dynamics. In: WANBERG, C. R. (Ed.). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 161-86.

ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of behavior*, Atlanta, v. 70, n. 1, p. 447-62, 2007.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. *Organizational socialization: the effective onboarding of new employees*. In: ZEDECK, S. et al. (Ed.). APA: Portland, 2011. p. 51-64. (APA Handbook of I/O Psychology, v. 3).

BAUER, T. N.; BODNER, T.; ERDOGAN, B.; TRUXILLO, D. M.; TUCKER, J. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 92, n. 3, p. 707-21, 2007.

BEYERS, S. J. Conceptual and methodological challenges in the study of european socialization. *Journal of European Public Policy*, Londres, v. 17, n. 1, p. 909-20, 2010.

BEZERRA, A. F. A. *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BISTAFFA, B. C. *Incorporação de indicadores categóricos ordinais em modelos de equações estruturais*. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Estatística) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. Reconstrução e validação de um inventário de socialização Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 125-46, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) da universidade federal do*

Piauí 2015-2019. Teresina: EDUFPI, 2015.

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

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. *Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses*. *REAd*, Porto Alegre, v. 72, n. 2, p. 339-371, 2012.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. S. Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-43, 1994.
COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, Bingley, v. 21, n. 5 p. 170-93, 2006.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coord.). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

FIELD, R.; COERTZER, A. The effects of organisational socialisation on individual and organisational outcomes: a review of the literature and directions for future research. *Labour, Employment and Work in New Zealand*, Wellington, v. 6, p.524-33, 2008.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; GOUVÊA, M. A.; SANT'ANNA, A. S. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUETER, J. A., MACAN, T. H.; WINTER, J. Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, Washington, v. 63, n. 1, p. 20-39, 2003.

HERNANDEZ-SAMPIERI, R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, Nova York, v. 29, p. 262-79, 1986.

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

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, Nova York, v. 25, n. 1, p. 226-51, 1980.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MODESTO, P. *Estágio probatório: questões controversas*. *Revista Eletrônica de Direito de Estado*, Salvador, v. 10, n. 1, p. 1-27, 2007.

MOYSON, S.; RAAPHORST, N.; GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, Thousand Oaks, v. 10, p. 1-18, 2017.

OLIVEIRA, S. D. C. *et al.* A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional

e tempo de serviço. *Revista Psicologia*, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-41, 2008.

PERROT, S.; BAUER, T. N.; ABONNEU, D.; CAMPOY, E.; ERDOGAN, B.; LIDEN, ROBERT. C. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, Nova York, v. 39, n. 1, p. 67-94, 2014.

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

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

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

TAORMINA, R. J. Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, Londres, v. 15, n. 1, p. 76-94, 2004.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, A. S. Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 80-92, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ [UFPI]. *Sistema integrado de recursos humanos*. Piauí: UFPI, 2018.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, Londres, v. 1, n. 1, p. 209-64, 1979.

Sobre os autores:

Josivan Bernardes de Araújo: Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UESPI). Coordenador de Recursos Humanos na UFPI. **E-mail:** josivan@ufpi.edu.br, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-0949-4858>

Eulálio Campelo Filho: Doutor em Administração pela Universidade de Karlsruhe, Alemanha. Mestre em Administração pela Universidade de Leicester. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor na Universidade Federal do Piauí (UFPI). **E-mail:** eulaliocampelo@hotmail.com, **Orcid:** <http://orcid.org/0000-0001-7143-3469>

Alexandre Rabêlo Neto: Doutor e mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Professor Na Universidade Federal do Piauí (UFPI). **E-mail:** alexandrerabelo@ufpi.edu.br. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8480-6209>

