



# DO EXERCÍCIO A EFETIVAÇÃO: ANALISANDO A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

FROM EXERCISE TO EFFECTIVE: ANALYZING ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION

Recebido em 12.08.2015. Aprovado em 23.05.2016

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i2.650>

## **Gean Carlos Tomazzoni**

[gean.tomazzoni@hotmail.com](mailto:gean.tomazzoni@hotmail.com)

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS, BRASIL

## **Vânia Medianeira Flores Costa**

[vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br)

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS, BRASIL

## **Andressa Schaurich dos Santos**

[dessaschaurich@gmail.com](mailto:dessaschaurich@gmail.com)

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS, BRASIL

## **Daiane Lanes de Souza**

[daiahlanes@hotmail.com](mailto:daiahlanes@hotmail.com)

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS, BRASIL

## **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos em período de estágio probatório acerca da sua socialização organizacional. Caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem metodológica quantitativa. Em uma amostra de 126 servidores públicos em período de estágio probatório de uma Instituição Superior de Ensino aplicou-se o modelo de Inventário de Socialização Organizacional proposto por Borges et al. (2010). Os dados foram analisados através de análise de estatísticas descritivas e Teste ANOVA. Os resultados permitiram identificar níveis eficazes de socialização organizacional entre os pesquisados. Encontrou-se também existência de diferenças significativas nas médias de socialização entre os cargos. Com isso, compreende-se que existem diferenças significativas na maneira como os servidores percebem a sua socialização, influenciadas pelas suas características ocupacionais.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional. Estágio Probatório. Servidores Públicos.

## **Abstract**

This work aims to analyze the perception of civil servants on probation period about their organizational socialization. It is characterized as a descriptive study of quantitative approach. In a sample of 126 public servants on probation period of a Higher Education Institution applied the Inventory Model of Organizational Socialization proposed by Borges et al. (2010). Data were analyzed using analysis of descriptive statistics and ANOVA test. The results showed effective levels of organizational socialization among those surveyed. It also found significant differences in the means of socialization between the posts. Thus, it is understood that there are significant differences in how the servers realize their socialization, influenced by their occupational characteristics.

**Keywords:** Organizational socialization. Probationary Training. Public Servants.

## Introdução

O ingresso em cargo ou emprego público é objetivo profissional de muitos cidadãos brasileiros. Nos últimos anos vêm se intensificando no mercado de trabalho o crescimento de profissionais interessados na investidura em carreiras em organizações do setor público. Segundo Barata (2009), o interesse pelo ingresso no serviço público transpassa a atratividade da estabilidade, e justifica-se principalmente pelas políticas de valorização profissional e pelos altos salários de algumas carreiras de Estado.

No Estado brasileiro, o ingresso de qualquer cidadão a cargos ou empregos de provimento efetivo do serviço público está condicionado ao estágio probatório, como mecanismo de avaliação para a concessão da estabilidade funcional garantida constitucionalmente. O servidor em estágio probatório é titular de competências e tem direito à carreira, mesmo que sua estabilidade ou vitaliciedade nela seja dependente de futura confirmação. Fraga e Martins (2012) entendem o estágio probatório como determinante de suma importância para investigação e análise dos meios e formas de avaliação do servidor para inserção no serviço público de forma estável.

De forma geral, a busca pela modernização do serviço público, impulsionada, segundo Bresser-Pereira (1996), pelas mudanças ocorridas no cenário nacional a partir da década de 1990, impuseram a necessidade de empreender grande esforço no sentido de migrar do antigo modelo burocrático de administração pública para um modelo gerencial, voltado para a eficiência na prestação e oferta de serviços públicos. Simione (2014) explica que as reformas na administração pública visam reconstruir uma gestão cada vez mais capacitada para responder às solicitações da sociedade e a prestação de serviços com maior qualidade, assim como a elevação do desempenho das Instituições do Estado.

Perpassando pela realidade das universidades federais, foco deste estudo, a partir de 2006, com a implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que contém programas voltados para a expansão do ensino superior no Brasil, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o quadro de servidores das universidades apresentou significativo crescimento, necessário para suprir à

expansão das atividades, exigindo das Instituições um olhar atencioso ao processo de socialização organizacional. Andrade e Ramos (2015) acreditam que o momento de expansão no qual as universidades passam pode ser “frutífero”, desde que haja um bom aproveitamento do quadro de servidores. Segundo o entendimento dos autores, para a consolidação da expansão universitária é fundamental atentar-se ao processo de socialização organizacional.

Diante do exposto, baseado nas perspectivas da Lei Nº 8.112/90 que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos federais e no modelo teórico de Inventário de Socialização Organizacional proposto por estudos de Borges et al. (2010), o presente estudo tem por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos em período de estágio probatório acerca da sua socialização organizacional.

O estudo acerca do processo de socialização dos servidores em estágio probatório nas carreiras de provimento efetivo em organizações públicas justifica-se pela importância da análise do desempenho profissional dos servidores, na busca permanente pela melhoria na qualidade dos serviços públicos. Na compreensão de Bresser-Pereira (1996), a importância da reestruturação da administração pública no Brasil foi motivada principalmente pela necessidade da melhoria na prestação dos serviços aos cidadãos. Na mesma perspectiva, Simione (2014) destaca que as novas concepções da administração pública foram impulsionadas pelas críticas ao modelo de bem-estar e à gestão baseada nos princípios da racionalidade burocrática.

Dessa forma, observa-se a relevância de análises organizacionais no que tange à questão da socialização e do estágio probatório, no atual cenário da educação superior brasileira. Parte-se da importância de compreender como ocorre o processo de socialização organizacional, como fator de oportunidade para construção de um modelo de administração pública moderno.

## O estágio probatório

A construção do referencial baseia-se nos principais conceitos e contribuição da literatura sobre a temática, incluído as concepções teóricas acerca da Lei 8.112/90 e Lei 12.712/2012 que regulamentam o estágio

probatório nas carreiras de técnico-administrativo em educação, docente do ensino superior e docente do ensino básico, técnico e tecnológico. A estabilidade aos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público é um direito garantido pela Constituição Federal do Brasil. De acordo com o art. 41, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a estabilidade é adquirida após três anos de efetivo exercício, sendo obrigatória durante este período a avaliação especial de desempenho, como condição para efetivação no serviço público. Esse período de pré-estabilidade, denominado de estágio probatório, é regulamentado pela Lei 8.112 de 1990, que institui o Regime Jurídico dos servidores públicos da união, das autarquias e das fundações públicas federais.

Segundo Modesto (2007), o estágio probatório caracteriza-se como um período de experiência, supervisionado pela administração, destinado a avaliar a adequação do servidor na primeira fase da relação funcional que encetam com o serviço público. Nesse mesmo sentido, Monteiro (2010) compreende este período de tempo como um modelo regimentado de aferição do desempenho, que objetiva avaliar as competências do novo servidor público no exercício de suas atribuições funcionais, observados os critérios estabelecidos na Lei.

De acordo com o Regime Jurídico Único, o servidor em estágio probatório será submetido à avaliação especial de desempenho, buscando verificar a sua aptidão e capacidade. Segundo Modesto (2007), classifica-se como especial para que não se confunda com o processo de avaliação normal de desempenho, realizado periodicamente, com o intuito de aferir a qualidade da atuação do quadro geral de colaboradores. Nas perspectivas estabelecidas na Lei 8.112/1990, o servidor é avaliado durante o estágio probatório, com base em 5 macro-fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Monteiro (2010), ao analisar o processo do estágio probatório como método de avaliação de desempenho no Ministério Público, considerou que apesar do cumprimento dos requisitos legais, os cinco fatores são carentes de informações e, principalmente, de parâmetros para a realização de uma avaliação mais profunda do desempenho do servidor.

No âmbito do estágio probatório das carreiras de docente do ensino superior e docente do ensino básico, técnico e tecnológico, a aprovação da Lei 12.772 de 2012, que dispõe sobre a reestruturação do plano de carreiras e cargos do magistério federal, trouxe significativas mudanças no processo de avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório.

Com a publicação da Lei em dezembro de 2012, os docentes do magistério federal que ingressaram a partir de 1º de janeiro de 2013 passaram a ser avaliados por uma comissão de avaliação de desempenho, designada no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino (IFEs) (BRASIL, Lei 12.772, 2012). De acordo com o estabelecido na legislação, essa comissão constituiu-se por docentes estáveis, com representação da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do curso no qual o docente ministra o maior número de disciplinas.

Além da alteração da responsabilidade pela avaliação, a Lei também acrescentou novos fatores a serem observados na avaliação do professor em estágio probatório. Atendendo aos critérios previstos na Lei 12.772/2012, somados aos fatores estabelecidos na Lei 8.112/90, as Instituições Federais de Ensino precisaram reorganizar seus programas de avaliação especial de desempenho do estágio probatório docente e desenvolver programas de recepção e integração como fatores adicionais da avaliação do estágio probatório, complementados pela análise da execução do plano de atividades científico-acadêmicas e administrativas elaborado pelo docente, conforme previsto na legislação.

No Quadro 1 apresenta-se um comparativo do estágio probatório entre as carreiras de técnico-administrativo em educação e docentes (docente do ensino superior e docente do ensino básico, técnico e tecnológico).

**Quadro 1:** Diferenças do estágio probatório entre os cargos

| Característica         | Técnico-Administrativo em Educação   | Docente   |
|------------------------|--|---|
| Início                 | A partir da data de efetivo exercício.   | A partir da data de efetivo exercício.  |
| Período                | 36 meses.  | 36 meses  |
| Crítérios de Avaliação | Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. | Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade, adaptação ao trabalho, cumprimento dos deveres e obrigações, ética profissional, cumprimento do plano de atividades, desempenho didático-pedagógico, participação no programa de recepção e avaliação discente. |
| Avaliadores            | Chefia imediata  | Comissão formada por três docentes estáveis, sendo dois titulares e um suplente, com representações da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do colegiado do curso no qual o docente ministra o maior número de disciplinas.   |
| Plano de Atividades    | Não obrigatório  | Obrigatória à elaboração de um plano de atividades de ensino, pesquisa a serem exercidas pelo docente.  |
| Homologação            | 4 meses antes do final do estágio probatório.  | 4 meses antes do final do estágio probatório.   |

Fonte: Adaptado de Brasil, Lei 8.112 (1990) e Brasil, Lei 12.772 (2012).

Finalizado o processo de avaliação especial de desempenho, a comissão constituída para essa finalidade realiza o processo de homologação do estágio probatório. De acordo com preedito na legislação, esse processo deve ocorrer 4 meses antes da finalização do estágio probatório, assim sendo, no 32º mês de efetivo exercício. Não havendo aprovação no estágio probatório, respeitando o direito à ampla defesa e ao contraditório, o servidor deve ser exonerado, ou se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado. Havendo aprovação, o servidor adquire a estabilidade no cargo ocupado ao findo do estágio probatório. O servidor só perderá a estabilidade em caso de sentença judicial transitada em julgado ou por processo administrativo disciplinar (BRASIL, Lei 8.112, 1990).

## A socialização organizacional

A socialização é um fenômeno contínuo que perpassa várias momentos e esferas da vida das pessoas. Assim como ocorre quando um indivíduo se insere como membro de uma sociedade, o colaborador ao ingressar na organização precisa se socializar, adquirindo o conhecimento social e as habilidades necessárias para assumir seu papel no trabalho.

O processo de socialização organizacional caracteriza-se pelo modo com que a organização integra seus funcionários à sua cultura, sua realidade e seu sistema (SHINYASHIKI, 2003). A socialização é conceituada por Ashfoth, Sluss e Saks (2007) como um conjunto de fatores ligados ao trabalho, os quais são importantes para o processo de aprendizado do indivíduo para que ele possa se tornar um membro ativo e se sentir confortável no ambiente de trabalho.

Para Levy Junior (1973), a socialização é um processo no qual o indivíduo aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração ao seu grupo, tornando-o um ser sociável e integrado.

No entendimento de Mota (1993), a socialização organizacional constitui-se de um processo contínuo, que tem seu início antes mesmo do ingresso do indivíduo a organização, e se mantém presente durante toda a sua permanência. Nessa linha, Wagner e Hollenbeck (2012) complementam explicando que a socialização ocorre sempre que o papel funcional do indivíduo é alterado dentro de um grupo ou dentro de sua organização. Portanto, a socialização é um processo dinâmico no sentido de que é contínuo, que se desenrola durante toda a vida do indivíduo (BORGES et al., 2010).



Nos achados de Chao et al. (1994), as pessoas bem socializadas à organização apresentam melhores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas com o trabalho, mais envolvidas com a sua carreira, mais adaptáveis às mudanças e tem um maior senso de sua identidade pessoal do que as pessoas que são menos socializadas a organização. De acordo com Borges et al. (2010), várias pesquisas têm assumido que as pessoas, ao ingressarem na condição de colaboradores em uma organização, desejam se integrar e ser bem-sucedidas, assim, motivam-se para aplicar táticas proativas perante a organização.

No contexto da administração pública, Chaves (2003) explica que a integração de novos servidores perpassa pela força da Lei, pois a contratação de pessoas acontece unicamente por meio da realização de concursos públicos, o que dificulta a satisfação das expectativas tanto da Instituição como do próprio indivíduo. Em seus estudos Andrade e Ramos (2015), identificaram que, de forma geral, o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço do indivíduo na organização. Os autores encontraram uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, com o passar do tempo, o nível de socialização organizacional do indivíduo tende a aumentar.

Na literatura especializada sobre o tema, a socialização organizacional vem sendo abordada a partir de diferentes perspectivas teóricas. Além disso, identifica-se que a construção da bibliografia acerca da socialização evoluiu cronologicamente sob quatro perspectivas distintas. Borges e Albuquerque (2004) e Borges et al. (2014) explicam as quatro vertentes distintas dos estudos da socialização organizacional:

I - Táticas: foco nas ações e estratégias da organização, buscando facilitar o processo de socialização dos indivíduos;

II - Desenvolvimentista: foco nos processos cognitivos do indivíduo, buscando compreender as nuances e ambiguidades da socialização durante toda a vida laboral do trabalhador;

III - Conteúdos e da Informação: foco nos processos cognitivos do indivíduo, associando os conteúdos do fenômeno de socialização com o papel da busca ativa de informações, desconsiderado a ideia de um processo sequencial;

IV - Tendências Integradoras: vertente que integra as perspectivas anteriores, buscando uma ampliação da compreensão da socialização organizacional.

Neste estudo dar-se-á ênfase ao enfoque dos conteúdos e da informação, que constitui a base teórica para o desenvolvimento do modelo do Inventário de Socialização Organizacional proposto por Borges et al. (2010).

Muitos estudiosos avaliaram a socialização organizacional a partir de um processo de aprendizagem, ou seja, do conteúdo da socialização. Oliveira et al. (2008) afirma que as pesquisas sob o enfoque do conteúdo e da informação, consideram a proatividade dos indivíduos, entendendo que os novos colaboradores são agentes ativos que buscam o aprendizado julgado importante para o próprio ajustamento e capazes de influenciar o trabalho e os resultados de desempenho da organização.

A partir do surgimento do enfoque dos conteúdos e da informação, Chao et al. (1994) organizaram os diversos conteúdos do processo de socialização organizacional do ponto de vista dos seus sujeitos em seis fatores. O modelo defendido pelos autores foi construído considerando seis fatores analíticos: proficiência do desempenho; pessoas; políticas; linguagem; objetivos e valores organizacionais; e história. Dentre a perspectiva do conteúdo e da informação, a escala de Inventário de Socialização Organizacional (ISO) desenvolvida por Chao et al. (1994) tem sido utilizada com mais frequência por outros estudiosos, embora que normalmente não de forma integral, mas sim parcial, utilizando somente algumas dimensões que compõem o modelo (CAVALHO et al., 2012).

Partindo de tal modelo, Borges, Ros e Tamayo (2001) realizam um estudo que buscou traduzir e adaptar as escalas a realidade brasileira. A partir da amostra com operários da construção civil e comerciários de redes de supermercado, os autores validaram o referido questionário no país. Tal adaptação foi capaz de revelar especificidades do contexto brasileiro para a socialização organizacional. Os resultados deste estudo identificaram três fatores: Qualificação/ inclusão; Competência; e Objetivos e Tradições Organizacionais.

Apesar da adaptação do modelo norte-americano a realidade brasileira, Borges et al. (2010) consideram

a versão brasileira mais frágil do que a original e sentiram a necessidade de aproximar mais o modelo à linguagem e ao fenômeno cultural do Brasil. Ao buscar reconstruir o modelo de Inventário de Socialização Organizacional, Borges et al. (2010) desenvolveram uma estrutura analítica de sete fatores, direcionada ao enfoque dos conteúdos e da informação, com a atenção voltada para os processos cognitivos do indivíduo, relacionando-os aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca (pró) ativa de informações (ANDRADE; RAMOS, 2015).

Na sessão a seguir descreve-se os procedimentos metodológicos empregados na realização deste estudo.

## Método do estudo

Este estudo caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem metodológica quantitativa. Cabe explicar que se classifica como descritiva, pois segundo Sampieri et al. (2006), os estudos descritivos avaliam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno, selecionando questões e medindo ou coletando informações sobre cada uma delas, para melhor descrever o fenômeno pesquisado. A pesquisa é um estudo de um caso, onde é investigada uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

A Universidade, objeto deste estudo, conta com um quadro de 233 servidores em período de estágio probatório. Para aplicação do questionário de pesquisa, optou-se por delimitar a População aos servidores que entraram em efetivo exercício no período compreendido de setembro de 2013 a setembro de 2014. Para definição do tamanho da amostra, consideraram-se os valores estimados para  $p=0,5$  e Intervalo de Confiança (IC) de 94%. Nesses parâmetros, a amostra constitui-se de um total de 126.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges et al. (2010), que tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da socialização organizacional. Para aferição do nível de concordância ou discordância com as afirmativas, utilizou-se escala do tipo Likert de 5 pontos.

Para análise dos dados realizou-se estatísticas

descritivas simples (frequências, médias) e verificação de diferenças de médias das variáveis (Teste ANOVA). Primeiramente, calculou-se o indicador de consistência interna *Alpha de Croanbach*, para verificar a confiabilidade dos construtos. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software “*Statistical Package for Social Sciences*”. Para os testes paramétricos foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p<0,05$ .

Para identificar os níveis da socialização organizacional, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A categorização considerou o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa, padronizando-as entre 0% a 100%, sendo convencionadas três categorias (Baixo, Médio e Alto), conforme equação elaborada por Lopes (2008).

## Resultados

Dentre os participantes deste estudo, 60,3% pertence a categoria de técnico-administrativos em educação, 37,3% docentes do magistério do ensino superior e 2,4% docentes do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. Quanto ao sexo, 57,1% são homens e 42,9% são mulheres. No quesito idade, há um predomínio dos que possuem de 26 a 35, com 57,1% dos participantes, seguidos dos 22,2% com idade entre 18 e 25 anos, 13,5% entre 26 e 45 anos, 4,8% entre 46 e 55 anos e 2,4% com mais de 55 anos.

O nível de escolaridade dos respondentes concentrou-se em indivíduos com nível de doutorado, com 32,5%, seguido dos 26,2% com superior completo, 17,5% com mestrado, 16,7% com ensino médio completo e 7,1% com nível de especialização. Por fim, quanto ao tempo de serviço, 42,1% dos respondentes possuem de 1 a 3 meses de exercício, 23% possuem de 4 a 6 meses, 14,3% de 7 a 10 meses, 11,1% mais de 12 meses, 5,6% de 11 a 12 meses e 4% possuem menos de 1 mês de efetivo exercício na Instituição.

## Níveis de socialização organizacional

Na Tabela 1 apresenta-se os níveis de socialização organizacional encontrados para cada fator do modelo

do Inventário de Socialização Organizacional.

**Tabela 1 .** Níveis de socialização organizacional

| Fator                              | Baixo        | Médio        | Alto         |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Acesso a Informações               | 4,0%         | 35,7%        | <b>60,3%</b> |
| Competência e Proatividade         | 0,0%         | 4,0%         | <b>96,0%</b> |
| Integração às Pessoas              | 1,6%         | 22,2%        | <b>76,2%</b> |
| Não Integração à Organização       | <b>88,1%</b> | 11,1%        | 0,8%         |
| Qualificação Profissional          | 0,8%         | 11,2%        | <b>88,0%</b> |
| Objetivo e Valores Organizacionais | 0,0%         | 24,6%        | <b>75,4%</b> |
| Linguagem e Tradição               | 2,4%         | <b>51,6%</b> | 46,0%        |
| <b>GERAL</b>                       | <b>0,0%</b>  | <b>21,4%</b> | <b>78,6%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que no resultado geral os servidores apresentam predominantemente um alto nível de socialização organizacional, com 78,6% dos participantes. Destaca-se ainda que 21,4% dos participantes apresentaram um nível médio de socialização organizacional, não havendo nenhuma classificação para o *cluster* baixo. Em relação aos fatores do modelo, destacam-se no *cluster* alto os fatores acesso a informações (60,3%), competência e proatividade (96%) integração às pessoas (76,2%), qualificação profissional (88%) e objetivos e valores organizacionais (75,4%). O fator linguagem e tradição apresentou um predomínio de participantes classificados com um nível mediano de socialização. No *cluster* baixo merece destaque o fator não integração à organização, sendo que 88,1% dos participantes apresentaram um nível baixo para este constructo. Cabe esclarecer que esse resultado caracteriza-se como um aspecto positivo para a socialização organizacional, dado o caráter negativo do fator.

Tais resultados corroboram com o estudo de Andrade, Oliveira e Oliveira (2012) que também identificou que há uma tendência geral a uma socialização eficaz nas universidades, com destaque aos fatores: competência e proatividade, integração com as pessoas, não integração com a organização, qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais. Nesse sentido, estudo de Oliveira et al. (2008), que analisou o processo de socialização organizacional dos servidores da UFRN, também identificaram os maiores índices de socialização atribuídos aos fatores qualificação profissional e competência e proatividade e os menores índices aos fatores acesso a informações e linguagem e tradição.

Assim, é possível dizer que o processo de socialização tem ocorrido de forma bem sucedida, o que para Silva e Fossá (2013) representa que os novos servidores vivenciam mudanças de papéis ou status e conseguem adaptar-se à nova situação imposta e começam efetivamente a fazer parte da Instituição, em função da internalização de seu papel. Na compreensão de Chaves (2003), os elevados níveis dos indicadores de socialização revelam que de forma geral existe um envolvimento e comprometimento do servidor público, motivando-o à utilização imediata e plena de todo o seu potencial em favor da Instituição.

Apresentados os resultados dos níveis de socialização organizacional, aborda-se na sequência o cruzamento dos níveis de socialização organizacional entre as categorias de servidores.

## Comparação de médias entre as categorias

Na Tabela 2 apresenta-se a comparação de médias de socialização entre Docente do Ensino Superior, Docente Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Técnico-Administrativo em Educação.

Tabela 2 . Comparação de médias entre os cargos

| <b>GERAL</b>                                    |              |              |               |  |
|---|--------------|--------------|---------------|--|
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 0,0%         | <b>25,0%</b> | <b>75,0%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 0,0%         | <b>17,0%</b> | <b>83,0%</b>  |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |
| <b>ACESSO A INFORMAÇÃO</b>                      |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 2,6%         | 32,9%        | <b>64,5%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 6,4%         | 42,6%        | <b>51,1%</b>  |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100,0%</b> |  |
| <b>COMPETÊNCIA E PROATIVIDADE</b>               |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 0,0%         | 6,6%         | <b>93,4%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |
| <b>INTEGRAÇÃO ÀS PESSOAS</b>                    |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 1,3%         | 22,4%        | <b>77,6%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 2,1%         | 23,4%        | <b>74,5%</b>  |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |
| <b>NÃO INTEGRAÇÃO À ORGANIZAÇÃO</b>             |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | <b>84,2%</b> | 14,5%        | 1,3%          |  |
| Docente do Ensino Superior                      | <b>93,6%</b> | 6,4%         | 0,0%          |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | <b>100%</b>  | 0,0%         | 0,0%          |  |
| <b>QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL</b>                |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 2,6%         | 17,1%        | <b>80,3%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 0,0%         | 2,1%         | <b>97,9%</b>  |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100,0%</b> |  |
| <b>OBJETIVOS E VALORES ORGANIZACIONAIS</b>      |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 0,0%         | 25,0%        | <b>75,0%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 0,0%         | 25,5%        | <b>74,5%</b>  |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |
| <b>LINGUAGEM E TRADIÇÃO</b>                     |              |              |               |  |
| Cargo   | Baixo        | Médio        | Alto          |  |
| Técnico-Administrativo em Educação              | 1,3%         | 44,7%        | <b>53,9%</b>  |  |
| Docente do Ensino Superior                      | 4,3%         | <b>66,0%</b> | 29,8%         |  |
| Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | 0,0%         | 0,0%         | <b>100%</b>   |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados da Tabela 2, verifica-se que no resultado geral de socialização, as três categorias de servidores apresentaram predominância para o nível alto de socialização organizacional. Na categoria técnico-administrativos em educação, 75% dos participantes apresentaram um alto nível de socialização, enquanto que



25% apresentaram um nível mediano. Na categoria docentes do ensino superior, 83% apresentaram um nível alto de socialização, seguidos dos 17% que foram classificados no *cluster* médio. Em relação aos docentes do ensino básico, técnico e tecnológico, todos os participantes foram classificados com um alto nível de socialização organizacional.

Ao comparar os resultados entre os fatores do modelo ISO, verifica-se a predominância no *cluster* alto para as três categorias de servidores, com exceção do fator linguagem e tradição em que 66% dos docentes do ensino superior apresentaram uma socialização moderada. O fator não integração à organização obteve predomínio no *cluster* baixo nas três categorias de servidores, representando um resultado positivo para a socialização organizacional, em virtude do caráter negativo da base.

Na Tabela 3 apresenta-se o resultado do Teste ANOVA para verificar a diferenças de médias de socialização entre as categorias de servidores.

**Tabela 3 .** Influência da categoria na socialização organizacional

| Variável   | Cargo                    | Média        | $\sigma$ | F            | Sig.         |
|--|--------------------------|--------------|----------|--------------|--------------|
| X3 – Eu já aprendi a essência de meu emprego.  | Técnico-Administrativo   | 4,278        | 0,8916   | <b>6,378</b> | <b>0,002</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 4,766        | 0,5600   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>5,000</b> | 0,0000   |              |              |
| X4 – Eu domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.   | Técnico-Administrativo   | 4,125        | 0,9485   | <b>6,697</b> | <b>0,002</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | <b>4,681</b> | 0,5937   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | 4,667        | 0,5774   |              |              |
| X5 – Eu estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.  | Técnico-Administrativo   | 3,847        | 1,0022   | <b>4,443</b> | <b>0,014</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 3,340        | 1,2028   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |
| X10 – Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho. | Técnico-Administrativo   | 3,569        | 1,1485   | <b>4,152</b> | <b>0,018</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 3,064        | 1,0301   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,333</b> | 0,5774   |              |              |
| X12 – Eu conheço as tradições enraizadas da organização.   | Técnico-Administrativo   | 3,361        | 1,0251   | <b>4,479</b> | <b>0,013</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 3,064        | 0,8945   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |
| 14 – Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.  | Técnico-Administrativo   | 4,111        | 0,9277   | <b>5,752</b> | <b>0,004</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 4,596        | 0,4961   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |
| X15 – Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.  | Técnico-Administrativo   | 4,194        | 0,7807   | <b>5,241</b> | <b>0,007</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 4,596        | 0,4961   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |
| X17 – Eu sou competente para inovar no meu trabalho.   | Técnico-Administrativo   | 4,208        | 0,6487   | <b>4,242</b> | <b>0,017</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 4,532        | 0,5843   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |
| X24 – Eu sou familiarizado com a história de minha organização.  | Técnico-Administrativo   | 3,806        | 0,7986   | <b>4,111</b> | <b>0,019</b> |
|  | Docente do Ens. Superior | 3,447        | 1,0386   |              |              |
|  | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774   |              |              |

|   |                          |              |        |              |              |
|---|--------------------------|--------------|--------|--------------|--------------|
| X25 – Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho. | Técnico-Administrativo   | 3,819        | 0,9543 | <b>3,807</b> | <b>0,025</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | 3,447        | 0,9512 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774 |              |              |
| X26 – Eu sou conhecido por muitas pessoas na organização.   | Técnico-Administrativo   | 3,111        | 1,0285 | <b>5,154</b> | <b>0,007</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | 2,702        | 0,9761 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | <b>4,333</b> | 0,5774 |              |              |
| X28 – Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.  | Técnico-Administrativo   | <b>3,792</b> | 0,8548 | <b>9,337</b> | <b>0,000</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | 3,128        | 0,8997 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | 2,667        | 1,5275 |              |              |
| X31 – Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.                                   | Técnico-Administrativo   | 4,028        | 1,0873 | <b>4,549</b> | <b>0,012</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | <b>4,574</b> | 0,7730 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | 4,000        | 1,0000 |              |              |
| X32 – Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.                           | Técnico-Administrativo   | 4,208        | 0,9183 | <b>4,183</b> | <b>0,018</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | <b>4,638</b> | 0,6402 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | 4,000        | 1,0000 |              |              |
| X33 – Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.                             | Técnico-Administrativo   | 4,333        | 0,7691 | <b>4,821</b> | <b>0,010</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | 3,894        | 0,8656 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774 |              |              |
| X34 – Eu me sinto integrado à organização.  | Técnico-Administrativo   | 4,208        | 0,7108 | <b>5,077</b> | <b>0,008</b> |
|   | Docente do Ens. Superior | 3,766        | 0,9604 |              |              |
|   | Docente do Ens. Básico   | <b>4,667</b> | 0,5774 |              |              |

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando-se o teste ANOVA para encontrar as influências do cargo exercido pelo servidor na socialização organizacional, verifica-se, conforme Tabela 3, diferença significativa das médias nas seguintes variáveis: X3 (F= 6,378 e sig.= 0,002); X4 (F= 6,697 e sig.= 0,002); X5 (F= 4,443 e sig.= 0,014); X10 (F= 4,152 e sig.= 0,018); X12 (F= 4,479 e sig.= 0,013); X14 (F= 5,752 e sig.= 0,004); X15 (F= 5,241 e sig.= 0,007); X17 (F= 4,242 e sig.= 0,017); X24 (F= 4,111 e sig.= 0,019); X25 (F= 3,807 e sig.= 0,025); X26 (F= 5,154 e sig.= 0,007); X28 (F= 9,337 e sig.= 0,000); X31 (F= 4,549 e sig.= 0,012); X32 (F= 4,183 e sig.= 0,018); X33 (F= 4,821 e sig.= 0,010); e X34 (F= 5,077 e sig.= 0,008).

Oliveira et al. (2008) também encontraram diferenças significativas entre as médias de socialização organizacional entre servidores técnico-administrativos e docentes nos fatores competência e proatividade, integração às pessoas e objetivos e valores organizacionais, o que corrobora com as diferenças encontradas nas variáveis X15 e X17 do fator competência e proatividade, X14, X31 e X32 do fator objetivos e valores organizacionais e variáveis X28 e X33 do fator integração às pessoas.

Os servidores técnico-administrativos em educação apresentaram as maiores médias na variável X28 – eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho (3,792). Já os docentes do magistério do ensino superior apresentaram as maiores médias nas variáveis X4 – eu domino as palavras específicas usadas em meu trabalho (4,681); X31 – minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo (4,574); e X32 – meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo (4,638).

A categoria de docentes do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico apresentou as maiores médias nas variáveis: X3 – eu já aprendi a essência de meu emprego (5,000); X5 – eu estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização (4,667); X10 – eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho (4,333); X12

– eu conheço as tradições enraizadas da organização (4,667); X14 – eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão (4,667); X15 – eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego (4,667); X17 – eu sou competente para inovar no meu trabalho (4,667); X24 – eu sou familiarizado com a história de minha organização (4,667); X25 – eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho (4,667); X26 – eu sou conhecido por muitas pessoas na organização (4,333); X33 – eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho (4,667); e X34 – eu me sinto integrado à organização (4,667).

Dessa forma, parece que, de forma geral, os servidores se percebem como bem socializados à Instituição, embora técnico-administrativos e docentes tendem a apresentar diferenças na maneira como percebem sua própria integração à instituição. Em geral os docentes obtiveram as maiores médias em comparação com os técnico-administrativos, com exceção para a variável que aferia a confiança na maioria dos colegas de trabalho.

## Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos em período de estágio probatório acerca da sua socialização organizacional. Com essa análise, compreende-se que os servidores públicos, do caso estudado, apresentam níveis satisfatórios de socialização organizacional. Assim, parece correto afirmar que há uma tendência da socialização ocorrer de forma eficaz, com destaque aos fatores: competência e proatividade, qualificação profissional e não integração à organização.

Encontrou-se também existência de diferenças significativas na maneira como os servidores percebem a sua integração com a Instituição, influenciadas pelas suas características ocupacionais. Quando comparadas as médias de socialização entre os cargos - Docente do Ensino Superior, Docente Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Técnico-Administrativo em Educação - identificou-se significativas diferenças entre as características ocupacionais dos respondentes e os níveis de socialização organizacional. O Teste ANOVA encontrou diferença significativa em 16

variáveis. Com isso compreende-se que existem diferenças significativas na maneira como os servidores percebem a sua socialização com a organização. Essas diferenças caracterizam-se como importantes informações, que conseguem explicar, em parte, como ocorre à socialização dos seus servidores e como características distintas influenciam neste processo. Segundo Carvalho et al. (2012), a diferença de socialização entre as categorias pode ser explicada por uma maior dificuldade por parte dos novos servidores técnico-administrativos, o que pode estar relacionado à maiores índices de rotatividade na categoria. Os autores destacam também as desigualdades existentes, principalmente do ponto de vista salarial e cultural, na forma das atitudes e condutas socialmente construídas, se manifestando também sob a forma de maiores dificuldades no processo de socialização organizacional por parte dos servidores técnico-administrativos.

Conclusivamente, os principais resultados desta pesquisa indicam a que socialização organizacional ocorre de maneira satisfatória diante do momento de expansão e crescimento das universidades públicas no Brasil, com tendências de bom aproveitamento do seu quadro de servidores desde o seu ingresso no serviço público, o que representa um importante indicador de desempenho no trabalho de uma instituição. Ainda, o observado neste estudo aponta resultados relevantes para o contexto do período do estágio probatório, tema ainda pouco explorado e aplicado no campo da gestão pública. Entretanto, os resultados também apontam alguns índices ainda podem ser melhorados, por meio de estratégias de socialização focadas nas especificidades do período do estágio probatório.

Sugere-se que outras pesquisas sejam conduzidas utilizando a mesma temática, no intuito de comparar os resultados com outras instituições públicas do país. Também é importante a realização de estudos que tenham por objetivo construir e validar modelos que consigam explicar os impactos consequentes da socialização organizacional. Destaca-se como limitações o fato de ser um caso único, o que impossibilita a generalização dos resultados para toda a população. Como contribuições, este estudo deixa um legado teórico ao avançar na explicação acerca da temática da socialização organizacional.

## Referências

- ANDRADE, D. C. T.; OLIVEIRA, M. L. S.; OLIVEIRA, D. R. Os Diferentes Níveis de Socialização Organizacional de uma Ifes: a comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. A Comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 70, n. 3, p. 447-462, 2007.
- BARATA, A. M. Questões relevantes sobre concurso público. **Revista do Ministério Público do Estado do Pará**, Belém, v. 1, n. 4, p. 41-55, dez. 2009.
- BORGES, L. O.; ROS, M. G.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.
- BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.
- BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.
- BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; MARTINS, A. S. O. Socialização organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 264 -279.
- BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em 24 ago. 2014.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de Magistério Federal; sobre a carreira do Magistério Superior... **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)>. Acesso em 24 ago. 2014.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma da Administração Pública: Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo, Editora 34, 1996.
- CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização Organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 339-371, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 09 set. 2014.
- CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.
- CHAVES, C. S. **Socialização Organizacional: O Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados**. 2003. 117 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial)– Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- FRAGA, C. G. S.; MARTINS, J. R. A (in)eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da Administração Pública Municipal. **Revista do Instituto do Direito Brasileiro**, v. 1, n. 10, 2, p. 5991-6031, 2012.

LEVY JUNIOR, M. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Org.). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

LOPES, L.F.D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; STRAZZABOSCO, F.; BORTOLUZZI, O. A. **Estatística geral**. Caderno didático 3ª ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MODESTO, P. Estágio Probatório: Questões Controversas. **Revista Eletrônica de Direito de Estado**, Salvador, n. 10, p. 1-27, abr./jun. 2007.

MONTEIRO, M.B. **Estágio Probatório como Método de Avaliação do Servidor**: Estudo de caso no Ministério Público Gaúcho. 2010. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)—Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLIVEIRA, S. D. C.; LINO, M. A. B.; BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D.; MELO, S. L.; SILVA, A. K. L.; BAHIA, F. R. A.; SOUZA, N. C.; STEVEN, G. A. socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

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

SHINYASHIKI, G. T. O processo da socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2003. p. 165-184.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. **Revista REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-29, 2013.

SIMIONE A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, Rio de Janeiro, p. 551-570, 2014.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.