



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**SOCIALIZAÇÃO E O AJUSTAMENTO PESSOA-
ORGANIZAÇÃO**

ANABELA PINTO VIEIRA

MARÇO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**SOCIALIZAÇÃO E O AJUSTAMENTO PESSOA-
ORGANIZAÇÃO**

ANABELA PINTO VIEIRA

ORIENTAÇÃO:

MESTRE MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

MARÇO - 2014

AGRADECIMENTOS

Mesmo considerando a natureza pessoal e individual de uma dissertação de mestrado, é importante lembrar que é um trabalho que combina contributos indispensáveis de várias pessoas. Desde o início do meu percurso académico, contei com o apoio de muitas e diferentes pessoas, que possibilitaram a chegada a esta meta. Aproveito assim este espaço para agradecer a todos os que me ajudaram, de forma direta ou indireta.

À professora Pilar Mosquera, pela orientação, acompanhamento e disponibilidade, assim como pelas críticas e sugestões essenciais para a concretização dos melhores resultados deste trabalho. Mesmo sabendo que em alguns momentos eu a tenha dececionado, acreditando no meu trabalho ajudou-me a levá-lo a bom porto.

À Catarina, companheira de “guerra” em todos os momentos deste mestrado. Sem ti teria deixado de acreditar em trabalho de grupo e companheirismo.

À Teresa e à Eugénia, pela troca de ideias, palavras de incentivo e estímulo para conseguir mais e melhor.

Aos meus pais e irmãos, obrigada por acreditarem em mim, me apoiarem e me incentivarem a nunca desistir.

Ao Daniel, por me apoiar sem limites, me encaminhar e criticar sempre que me começava a perder no caminho. Obrigada pela paciência, compreensão e entusiasmo ilimitado para que eu chegasse ao fim desta fase.

Por fim, a toda a minha família e amigos. Obrigada por acreditarem que eu chegava ao fim com sucesso.

O meu sincero agradecimento. Sozinha não teria conseguido.

RESUMO

Estudos empíricos recentes têm sugerido os benefícios da Socialização Organizacional no processo de Ajustamento Pessoa-Organização, nomeadamente, ao nível da função e das atitudes dos colaboradores.

No presente estudo procurou-se identificar as táticas de socialização adotadas por diversas organizações e avaliar a relação entre essas táticas e o Comprometimento Organizacional, nas suas três componentes: afetiva, normativa e calculativa. Os dados recolhidos resultaram da aplicação de um inquérito a uma amostra de conveniência de 173 indivíduos e foram posteriormente analisados com base em métodos quantitativos. Os resultados obtidos vieram corroborar os resultados de estudos anteriores, nomeadamente, a existência de uma relação positiva entre as práticas de socialização adotadas pelas organizações e o comprometimento organizacional.

Este estudo permitiu ainda reforçar a importância da socialização organizacional para a gestão em geral, e para a gestão de recursos humanos em particular, na medida em que, como pesquisas anteriores sugerem, reforçando o comprometimento organizacional, podemos esperar melhores níveis de desempenho.

Palavras-Chave: Socialização, Ajustamento Pessoa-Organização, Novos Trabalhadores, Comprometimento Organizacional, Intenção de Saída.

ABSTRACT

Recent empirical studies have suggested the benefits of Organizational Socialization in the process of Person – Organization Fit, namely in terms of the role and attitudes of employees.

In the present study we sought to identify the socialization tactics adopted by various organizations and assess the relationship between these tactics and Organizational Commitment in its three components : affective , normative and calculative . The data collected resulted from the application of a survey to a convenience sample of 173 individuals and it was subsequently analyzed using quantitative methods. The results corroborate the results of previous studies, namely, the existence of a positive relationship between socialization practices adopted by organizations and organizational commitment.

This study also reinforces the importance of socialization for organizational management in general, and for human resource management in particular, to the extent that, as previous research suggests, by strengthening organizational commitment, we can expect better performance levels.

Keywords: Socialization, Person-Organization Fit, Newcomers, Organizational Commitment, Turnover Intention.

ÍNDICE

I.	Introdução.....	1
II.	Enquadramento Teórico	3
	2.1 Revisão de literatura	4
	2.1.1. Ajustamento Pessoa-Organização	6
	2.1.2 A Socialização Organizacional	8
	2.1.3. Comprometimento Organizacional	11
	2.2 Modelo de pesquisa e hipóteses	12
	2.2.1. Construção das hipóteses	13
	2.2.2. Variáveis de Caracterização Demográfica	17
III.	Metodologia	18
	3.1 O Instrumento utilizado – Questionário.....	18
	3.2 Distribuição e divulgação do questionário.....	20
IV.	Análise de Resultados	21
	4.1 Caracterização da Amostra	21
	4.2 Resultados e Tratamento de Dados	21
	4.3 Tratamento das hipóteses	24
	4.4 Discussão	25
V.	Conclusão.....	27
	5.1 Limitações e Sugestões para Trabalho Futuro	28
VI.	Referências Bibliográficas	30
VII.	Anexos.....	I
	Anexo I - Questionário	I
	Anexo II - Resposta de Blake Ashforth por <i>email</i>	V
	Anexo III – Tabelas de Caracterização da Amostra	V
	Anexo IV – Tabelas de Tratamento Estatístico.....	VI

I. INTRODUÇÃO

Na literatura de Gestão de Recursos Humanos, a socialização organizacional é amplamente reconhecida como um processo-chave que garante que os novos funcionários possam ser eficientemente e efetivamente integrados dentro da organização, depois de recrutados (Antonacopoulou & Güttel, 2010).

É um processo que todos os trabalhadores experienciam quando começam uma nova função, seja na primeira entrada na organização, ou num momento de promoção ou mudança de função.

Vários estudos sugerem que o uso de táticas de socialização, pelas empresas, tem influência nos resultados de ajustamento dos novos trabalhadores (Takeuchi & Takeuchi, 2009). Examinar a relação entre as táticas de socialização e os consequentes comportamentos e resultados para os trabalhadores tem sido considerado muito importante, tendo tido grande impacto nas pesquisas teóricas, e também no ganho de conhecimentos sobre práticas de gestão efetivas de novos trabalhadores/recrutados (Van Maanen & Schein, 1979; Jones 1986; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Kim, Cable & Kim, 2005; Allen, 2006; Gruman, Saks & Zweig, 2006; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007; Takeuchi & Takeuchi, 2009).

Trata-se assim de uma área de grande importância, pela sua aplicação nas empresas. Há vários estudos que procuram compreender melhor a utilização das várias práticas de Socialização e que já trouxeram contributos significativos. Por exemplo, resultados do estudo de Gruman & Saks (2011) demonstraram que os trabalhadores preferem Práticas Institucionalizadas. Por sua vez, Allen &

Meyer (1990) concluíram que Táticas Institucionalizadas tendem a ser associadas a níveis mais altos de comprometimento.

Considerando o Comprometimento Organizacional como o resultado de um bom ajustamento do trabalhador, e a Socialização como uma tática facilitadora deste ajustamento, procuramos com este trabalho encontrar correlação positiva entre as Táticas de Socialização Institucionalizadas e o Comprometimento Organizacional. Esta relação e as implicações da sua aplicação têm um grande valor para as organizações, considerando que trabalhadores ajustados têm melhores resultados no trabalho.

Estudar esta questão em Portugal é também muito importante, uma vez que a maior parte dos estudos mais referenciados na área da Socialização Organizacional e Ajustamento Pessoa-Organização são conduzidos nos Estados Unidos (Kim et al. 2005). Considerando possíveis diferenças culturais, é pertinente verificar se os mesmos resultados se podem esperar em Portugal, possibilitando assim uma melhoria a nível prático para os Recursos Humanos.

Com isto em mente, o presente trabalho está organizado em 4 partes: começamos com a revisão de literatura, sobre a Socialização Organizacional, o Ajustamento Pessoa-Organização, e os resultados de Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída; apresentamos de seguida a metodologia, o instrumento utilizado e a caracterização da amostra; segue-se a análise de resultados do estudo empírico; e finaliza-se com a apresentação das conclusões, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A partir do momento em que um indivíduo ingressa numa organização, este passa por várias experiências, e muitas vezes vê-se envolvido e comprometido com uma forma bastante distinta de vida, com diferentes ritmos, recompensas, relações, exigências e potenciais. De forma a conhecer a organização e agir de acordo com os seus valores, é necessário que os colaboradores desenvolvam crenças, princípios e entendimentos comuns (Van Maanen & Schein, 1979).

Através do processo de Socialização, a organização tenta ajustar os comportamentos individuais dos trabalhadores às necessidades, cultura e valores da organização. O ajustamento pode ser considerado um objetivo secundário da socialização, sendo que o objetivo primário está representado na própria definição de socialização: aquisição de conhecimento sobre o contexto de trabalho (Saks & Ashforth, 1997, Ashforth, Sluss & Saks, 2007), e assegurar a continuidade dos valores centrais, assim como fornecer aos trabalhadores a informação sobre como responder ao ambiente de trabalho e aos outros trabalhadores (Kim et al., 2005).

O processo de Socialização Organizacional tem sido apresentado como um bom facilitador para a integração do novo membro, e há já vários estudos que apontam para a relação entre a forma como um indivíduo se integra inicialmente numa organização e a sua vontade de ficar ou sair da organização. De facto, Allen (2006) investigou o impacto das práticas de socialização na intenção de saída, e concluiu que certas práticas de socialização resultavam numa redução de intenção de saída por parte dos trabalhadores. As abordagens de Ajustamento Pessoa-Organização estudam claramente esta relação de

integração, ou de saída. De acordo com Cooman, Gieter, Pepermans, Hermans, Du Bois, Caers & Jegers (2009, p. 105), “quanto mais baixo o Ajustamento Pessoa-Organização percebido pelo trabalhador, no momento de entrada na organização, mais provável é a sua saída”. A saída de trabalhadores (*turnover*) é uma variável importante na literatura de Recursos Humanos, uma vez que é muito dispendiosa e perturbadora para a organização, mas é potencialmente evitável e controlável (Gao, 2011).

Ao considerar cuidadosamente a Socialização Organizacional, as empresas podem escolher que táticas usar para conseguir os resultados esperados.

De acordo com Cooper-Thomas & Anderson (2002), as táticas de socialização organizacional facilitam os resultados positivos, ao fornecer o contexto à aprendizagem do novo colaborador. Os autores também identificaram a possível influência que a socialização institucionalizada pode ter na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional.

Também Ashforth & Saks (1996) demonstraram resultados importantes para esta relação, concluindo que as táticas de socialização usadas pelas empresas se relacionam positivamente com o comprometimento organizacional, com a identificação organizacional, e com a satisfação com o trabalho por parte dos novos trabalhadores, e se relaciona negativamente com a intenção de sair da organização.

2.1 Revisão de literatura

Independentemente de um bom processo de recrutamento e selecção, os novos colaboradores de uma organização não estão completamente doutrinados na cultura da organização. Uma vez que não estão familiarizados com a cultura

organizacional, os novos membros têm um potencial de perturbar as crenças e costumes presentes (Sutarjo, 2011), tornando necessário adoptar um processo que os ajude a adquirir o conhecimento necessário para ser um membro ativo e inserido da organização.

As organizações ampliam o ajustamento da pessoa à organização através da seleção, e através da socialização de trabalhadores, procurando potenciais trabalhadores que sejam sensíveis às práticas de socialização, e moldando-os às normas e valores existentes. Este processo fortalece a ligação entre a pessoa e organização, tornando-a mais forte e estável (Chatman, 1989).

Sendo que a socialização é o processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento sobre o seu contacto de trabalho e se ajustam ao mesmo (Van Maanen & Schein, 1979), é natural que os novos colaboradores respondam aos seus papéis de forma diferente, uma vez que as táticas de socialização utilizadas pelas organizações definem a informação que eles vão receber. Ao fornecer ou ocultar informação, ou ao fornecer informação em formas particulares, os responsáveis podem encorajar os colaboradores a interpretar e responder a situações numa maneira previsível (Jones, 1986).

Cooper-Thomas & Anderson (2006, p. 492) definem: “a socialização organizacional reflete um processo de aprendizagem através do qual um novo colaborador organizacional se adapta de trabalhador externo para trabalhador interno, integrado e efetivo”. Este processo de aprendizagem envolve o desenvolvimento de conhecimento sobre a estrutura organizacional, as suas regras e objetivos oficiais, assim como as regras sociais que são formadas pela história, tradição e políticas da organização (Antonacopoulou & Güttel, 2010).

Este é um conceito bastante amplo e que pode ser aplicado a qualquer situação de mudança e movimentação dentro de uma organização, demonstrando assim que se trata de um processo contínuo, que começa com o primeiro contacto com a organização, e que pode continuar até ao momento de saída. A socialização acontece sempre que um trabalhador muda de papel ou cruza fronteiras dentro da organização, embora seja mais intenso quando o trabalhador se junta à organização pela primeira vez (Van Maanen & Schein, 1979). É, igualmente, um processo potencialmente controlável, se as táticas de socialização forem cuidadosamente seleccionadas.

2.1.1. Ajustamento Pessoa-Organização

A teoria de ajustamento Pessoa-Ambiente tem sido reconhecida como uma base teórica para a compreensão da relação entre as táticas de socialização e o ajustamento do novo trabalhador (Saks et al., 2007), e traduz o nível de congruência entre a pessoa e o ambiente de trabalho, ocorrendo quando as suas características estão bem combinadas (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Entre os mais estudados tipos de ajustamento Pessoa-Ambiente, encontram-se o Ajustamento Pessoa-Trabalho e o Ajustamento Pessoa-Organização. O ajustamento Pessoa-Trabalho é definido como a relação entre as características da pessoa e as características do trabalho, ou das tarefas que realiza no trabalho (Kristof-Brown et al., 2005).

O Ajustamento Pessoa-Organização é definido como a compatibilidade entre os indivíduos e a organização em que trabalham que ocorre quando: pelo menos uma entidade fornece o que a outra precisa; as duas entidades partilham

caraterísticas fundamentais; ou ambas (Kristof, 1996). É caraterizada por Kristof (1996) como a chave para manter uma força de trabalho flexível e comprometida. Considerando que a socialização tenta tornar este ajustamento mais confortável para o colaborador e para a organização (Sutarjo, 2011), considera-se um processo que enfatiza o “ajustamento” entre o novo colaborador e a cultura organizacional. Trata-se assim de um processo que procura não só uma adaptação à função que irá desempenhar, mas também a adaptação do indivíduo à organização.

De acordo com Cable & Parsons (2001), o ajustamento pode evoluir através da socialização. Encontramos assim uma relação e referência da influência que estes dois temas podem ter: uma relação facilitadora. A socialização pode facilitar o ajustamento, que ajuda a manter os elementos comprometidos.

De forma a medir o ajustamento de um trabalhador com a organização, podem-se considerar várias variáveis ou resultados: desejo de saída, atitudes proactivas, comprometimento organizacional, identificação organizacional, entre outros fatores. É reconhecido que tanto o comprometimento organizacional dos novos membros, como o seu desejo de saída, são dimensões importantes dos resultados da socialização organizacional (Takeuchi & Takeuchi, 2009).

Embora existam vários resultados desejados pelas organizações, procuramos neste trabalho estudar o Comprometimento Organizacional. De acordo com Kristof-Brown et al. (2005), o Comprometimento Organizacional é mais significativamente influenciado pelo Ajustamento Pessoa-Organização. Estes autores também consideram o Ajustamento Pessoa-Organização como um melhor preditor de eventual saída da organização.

Analisando os trabalhos existentes na literatura, e considerando o Comprometimento como um resultado de um bom ajustamento por parte dos trabalhadores, para efeitos deste estudo, consideramos que quanto mais significativos os resultados do comprometimento, maior é o ajustamento percebido pelos trabalhadores.

2.1.2 A Socialização Organizacional

No momento de entrada numa nova organização, os níveis de ansiedade e o *stress* podem ser consideravelmente elevados para os novos membros, uma vez que não possuem rotinas confortáveis para lidar com as interações e para prever as respostas dos outros (Van Maanen & Schein, 1979).

Uma questão fundamental que os novos membros devem contemplar é “como é que eu encaixo aqui”. Assim sendo, as táticas de socialização devem afetar as percepções subjetivas de Ajustamento Pessoa-Organização, ou as suas crenças sobre o grau em que eles mesmos se encaixam dentro da nova organização. As percepções subjetivas de Ajustamento Pessoa-Organização permitem a existência de um bom ajustamento desde que o mesmo seja percebido como existindo/existente (Cable & Person, 2001).

Van Maanen & Schein (1979) propuseram seis táticas que se opõem, e que podem ser úteis para as organizações estruturarem as experiências de socialização. As seis dimensões são processos de: Socialização Coletivos vs. Individuais; Formais vs. Informais; Sequenciais vs. Não Sequenciais; Fixos vs. Variáveis; Em Série vs. Isolados; de Investidura vs. Despojamento.

A escolha por cada uma das diferentes dimensões de processos de socialização deve ser devidamente ponderada, uma vez que cada uma tem implicações nas organizações.

- Coletiva vs. Individual – se são socializados em grupos de situação idêntica, ou individualmente. Utilizar a subescala “Coletiva” pode produzir respostas estandardizadas e previsíveis face a situações da organização.
- Formal vs. Informal - se o ambiente em que ocorre o processo de socialização se encontra segregado do contexto dos outros trabalhadores da organização. Utilizar a subescala “Formal” implica a utilização de uma orientação mais estruturada e explícita para o novo colaborador.
- Sequencial vs. Não sequencial – se é transmitido ao trabalhador que sequência de planeamento está prevista. A utilização da subescala “Sequencial” implica uma sequência organizada e clara por estágios de aprendizagem.
- Fixas vs. Variáveis – se existe uma informação explícita e fixa sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização. Utilizar a subescala “Fixa” implica a transmissão de informação que permite aos novos colaboradores saberem quando são aceites como membros efetivos da organização.
- Em Série vs. Isoladas – se existem ou não membros antigos a preparar os novos colaboradores, e a servir como modelos.
- Investidura vs. Despojamento – se recebem ou não apoio social positivo. A subescala “Investidura” visa confirmar a identidade do novo colaborador, confirmando a auto-confiança e suas aptidões.

(baseado em Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Mosquera, 2007)

Baseado nas dimensões de Van Maanen & Schein (1979), Jones (1986) agrupou as seis subescalas e definiu que as táticas “Coletivas”, “Formais”, “Sequenciais”, “Fixas”, “Em Série” e de “Investimento” formam as Táticas de Socialização Institucionalizada. As táticas de socialização institucionalizadas são caracterizadas assim pela redução de incerteza e ansiedade através do fornecimento de informação, e encorajam a aceitação das normas e papéis de forma passiva. Em relação às dimensões opostas, “Individuais”, “Informais”, “Não Sequenciais”, “Variáveis”, “Isoladas” e de “Despojamento”, foram agrupadas em Táticas de Socialização Individualizadas, e encorajam os colaboradores a desafiarem o que já existe e desenvolver os seus papéis de forma criativa e com inovação.

Outra diferente classificação por parte de Jones (1986) foi a de agrupar as subescalas em Contexto (Coletivo-Individual, Formal-Informal); Conteúdo (Sequencial-Não Sequencial, Fixas-Variáveis); e Aspectos Sociais (“Em Série”-“Isoladas”, “Investidura” - “Despojamento”).

As organizações que usam táticas mais institucionalizadas – através de uma orientação organizada em grupos, com uma sequência de carreira fixa, fornecendo apoio interpessoal e aceitação dos novos trabalhadores, são consideradas como sendo mais capazes de reter trabalhadores mais compatíveis, que compreendem e aceitam os valores da organização (Griffin, Colella & Goparaju, 2000).

Outros estudos (Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996), que replicaram o trabalho de Jones (1986), suportam que as táticas institucionalizadas induzem os novos colaboradores a aceitarem os objetivos estabelecidos, e os métodos

da organização. Estes estudos suportaram que estas táticas reduzem mais as incertezas, que podem influenciar negativamente o ajustamento do colaborador, tal como era inicialmente apresentado por Van Maanen & Schein (1979).

A literatura sobre táticas de socialização tem demonstrado forte apoio às descobertas de Jones (1986), de que as táticas de socialização institucionalizadas estão negativamente relacionadas com ambiguidade da função, conflito da função, e intenções de saída, e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, e orientação da função (Saks & Ashforth, 1997).

O estudo de Cooman et al. (2009) apresenta resultados no sentido que a socialização é um processo influente nos valores de trabalho. Os respondentes deste estudo demonstraram uma melhor correspondência entre os seus valores pessoais e os dos membros da organização. Suporta também que a socialização ajuda a estabelecer o ajustamento Pessoa-Organização entre novos membros e a organização. Cable & Parsons (2001) defendiam também que o ajustamento Pessoa-Organização pode evoluir através da socialização. Por seu lado, o estudo de Wang, Zhan, McCune & Truxillo (2011) demonstra que a experiência de socialização institucionalizada é um fator importante, que leva a melhores resultados por parte dos novos trabalhadores.

2.1.3. Comprometimento Organizacional

Vários estudos têm sugerido uma relação entre as táticas de socialização e a intenção de saída, através de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, ao influenciar o ajustamento Pessoa-Organização, ou através de

congruência de valores (Ashforth & Saks, 1996; Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Saks & Ashforth, 1997).

Para efeitos deste estudo, vamos examinar as variáveis de Comprometimento Organizacional e Socialização Organizacional.

O comprometimento organizacional é definido como uma ligação psicológica entre o trabalhador e a sua organização, que torna menos provável a saída voluntária, por parte do trabalhador (Allen & Meyer, 1996). De acordo com a perspetiva de comprometimento dividido em três componentes, define-se Comprometimento Afetivo como a identificação, envolvimento e apego emocional à organização. O Comprometimento Calculativo refere-se ao comprometimento com base no reconhecimento dos custos associados a sair, por parte do colaborador. Por fim, o Comprometimento Normativo refere-se ao comprometimento com base no sentimento de obrigação para com a organização (Allen & Meyer, 1996).

2.2 Modelo de pesquisa e hipóteses

Este trabalho tem como objetivo fundamental analisar as relações que se estabelecem entre Socialização Organizacional e Ajustamento da Pessoa-Organização, nomeadamente o Comprometimento Organizacional.

Para o desenvolvimento do nosso Modelo de Pesquisa, debruçamo-nos em vários estudos da literatura de Socialização Organizacional, que demonstram relações entre as Práticas de Socialização Organizacional, o seu potencial de Ajustamento, e os resultados de Comprometimento.

A figura 1 apresenta o Modelo de Pesquisa desenvolvido para este trabalho:

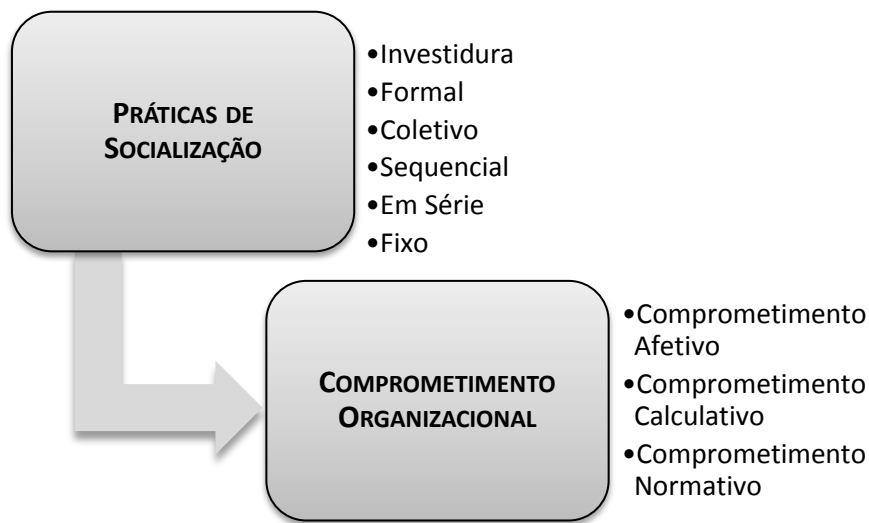


Figura 1: Modelo de pesquisa

Foi, portanto, necessário estudar as estratégias de Socialização de Van Maanen & Schein (1979), e o estudo de Jones (1986), para melhor compreender as implicações da Socialização Organizacional. Outros estudos, como Cable & Parsons (2001), demonstram a relação positiva da Socialização Organizacional com o Ajustamento Pessoa-Organização e foram também considerados. O desenvolvimento do Comprometimento foi também encontrado em estudos como Allen & Meyer (1990), e a relação com a intenção de saída em Allen (2006).

2.2.1. Construção das hipóteses

Após entrada na organização, forças organizacionais adicionais, nomeadamente as práticas de socialização, servem para aumentar a congruência de valores, resultando em pequenas mudanças de valores pessoais de trabalho e um aumento da percepção do ajustamento com a organização. No entanto, quando o ajustamento inicial é baixo, há mais probabilidade de deixarem a organização (Cooman et al. 2009).

Cooman et al. (2009) defendem assim a necessidade de colocar mais esforço nas táticas de socialização, como medida de ajuda à retenção de trabalhadores de valor, assim como para resultar em trabalhadores mais produtivos e comprometidos. Atrair e seleccionar indivíduos com um bom ajustamento de Pessoa-Organização é um indicador de retenção futura.

Hipótese 1. As práticas de Socialização Organizacional e o Comprometimento Organizacional estão positivamente relacionados.

Também Cable & Parson (2001) afirmam que, quando os processos de socialização facilitam o alinhamento dos valores pessoais dos novos membros com os valores organizacionais, é mais provável que os novos membros se tornem mais comprometidos com a organização e menos provável que saiam, assegurando que a organização consegue um maior retorno dos investimentos de recrutamento, selecção e formação.

Na medida em que o sucesso de uma empresa depende do comprometimento dos seus colaboradores que subscrevem aos valores centrais e normas da organização, o estudo de Cable & Parsons (2001) sugere que os processos de socialização devem resultar na compreensão das etapas e prazos das etapas de carreira por parte dos novos colaboradores. Os aspetos sociais e de conteúdo da socialização apresentam-se neste estudo como as “melhores práticas” tanto em termos de estabelecer congruência de valores como a ajudar os novos membros a sentirem que se ajustam dentro das organizações.

Outros estudos também demonstraram importância dos aspetos sociais da socialização institucionalizada. A procura de informação significativa com trabalhadores da organização tem uma relação com os resultados de

socialização (e.g. *performance*, intenções de saída e conflito na função). O estudo de Settoon & Adkins (1997) afirma que as organizações devem, conscientemente, envolver superiores e colegas nos esforços de socialização, desde o seu início. Organizações que facilitam a relação com membros ativos (trabalhadores seniores, supervisores, assistentes administrativos) resultam em trabalhadores com níveis elevados de perceção de apoio, e que demonstram altos níveis de comprometimento organizacional (Klein, Fan & Preacher, 2006). As táticas de aspeto social (“Em Série” e “Investidura”) foram considerados os preditores mais fortes para o ajustamento de novos trabalhadores (Saks et al. 2007). Também Allen & Meyer (1990) defendem uma correlação mais forte entre a subescala “Investidura” e o Comprometimento.

Estes estudos sugerem uma relação entre as subescalas de Aspeto Social e o Comprometimento. De forma a compreender se esta relação está mais presente em alguma das subescalas de comprometimento, pretendemos estudar se as táticas de Aspeto Social estão mais fortemente relacionadas com o Comprometimento Afetivo do que com os outros tipos de comprometimento:

Hipótese 2a. *A tática "Em Série" está mais relacionada com o Comprometimento Afetivo, do que com o Comprometimento Calculativo e Normativo.*

Hipótese 2b. *A tática "Investidura" está mais relacionada com o Comprometimento Afetivo, do que com o Comprometimento Calculativo e Normativo.*

Podemos assim verificar que os estudos de socialização têm investigado vários resultados: o ajustamento dos novos trabalhadores (Ashforth & Saks, 1996; Allen,

2006; Bauer et al. 2007), o comprometimento (Allen & Meyer, 1990), o ajustamento entre o novo trabalhador e a organização (Cable & Parsons, 2001).

A importância do comprometimento e ajustamento dos trabalhadores recai, muitas vezes, na questão da sua intenção de saída. Reter trabalhadores é, em grande parte, uma preocupação primária das organizações, devido ao elevado investimento na sua contratação e formação. Novos colaboradores que têm problemas em adaptar-se, podem adotar a opção mais extrema de saírem da organização, quando se vêem frente-a-frente com falhanços iniciais (Allen, 2006). Por esta razão, é importante para a Gestão de Recursos Humanos encontrar evidências que guiem as organizações nas melhores práticas, para obter colaboradores eficientes, comprometidos, e ajustados a todos os aspetos da organização. Alguns estudos demonstram, por exemplo, que colaboradores com um Comprometimento Afetivo elevado estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001), demonstrando assim menos intenções de saída da organização.

Com base neste estudo, e de forma a compreender se o Comprometimento Afetivo apresenta uma correlação significativa, pretendemos analisar:

Hipótese 3. *O Comprometimento Afetivo está positivamente relacionado com as Práticas de Socialização Institucionalizadas.*

Com vista nas conclusões da literatura estudada, conclui-se então que a utilização das práticas de socialização institucionalizadas, por parte das organizações, pode resultar em trabalhadores com níveis mais altos de comprometimento (Jones, 1986), e o comprometimento, por sua vez, pode levar

a uma redução da intenção de saída. Uma menor intenção de saída voluntária da organização evidencia também uma menor saída real de trabalhadores (Gao, 2011).

2.2.2. Variáveis de Caracterização Demográfica

De forma a estudar se há alguma relação com as variáveis de caracterização Sexo, Idade e Habilitações Académicas, desenvolveu-se ainda o seguinte estudo prévio, de forma a avaliar possíveis influências:

- Se as Táticas de Socialização e se o Comprometimento Organizacional, tendo em atenção as subescalas, não diferem com o sexo.
- Se as Táticas de Socialização e se o Comprometimento Organizacional, tendo em atenção as subescalas, não diferem com a idade.
- Se as Táticas de Socialização e se o Comprometimento Organizacional, tendo em atenção as subescalas, não diferem com as habilitações académicas.

III. METODOLOGIA

Os resultados em análise decorreram da aplicação de um questionário, constituído por três partes (Anexo 1). A escolha por um questionário prende-se na possibilidade de interrogar um número elevado de pessoas, e proceder assim a análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2008). Foram respondidos um total de 234 questionários, entre Julho e Setembro de 2013.

3.1 O Instrumento utilizado – Questionário

Para além da nota introdutória explicativa dos objetivos do estudo, o questionário utilizado é composto por três partes.

A primeira parte contém um conjunto de questões que visam permitir a caracterização social da amostra. As variáveis demográficas incluídas são: sexo, idade e habilitações demográficas.

A segunda e terceira parte começam com uma definição das expressões teóricas utilizadas, e o que é pretendido com cada parte do questionário, de forma a clarificar os termos utilizados e facilitar a compreensão dos respondentes.

Na segunda parte – Práticas para a Socialização – foi utilizada uma seção do questionário, utilizado e validado, do artigo científico “*Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models*”, de Ashforth et al. (2007). A escolha desta seção deve-se à sua temática: Práticas de Socialização Institucionalizadas. Divide-se nas seguintes subescalas: “Investidura”, “Formal”, “Coletivo”, “Sequencial”, “Em Série” e “Fixo”.

As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”.

Para o desenvolvimento desta seção, Ashforth et al. (2007) usaram e adaptaram as medidas de Jones (1986), obtendo um *alfa* geral, para os itens de socialização institucionalizada, de 0.91. Um outro trabalho científico foi também adaptado pelos autores para a subescala “Investidura”, com o objetivo de avaliar melhor o conceito original de Van Maanen & Schein (1979). A adaptação foi de Ashforth & Saks (1996) e obteve um *alfa* de 0.79.

Embora as perguntas deste questionário não se encontrem presentes no artigo científico, o autor Blake Ashforth disponibilizou-me as questões e informações do questionário original após contacto por *email* (Anexo 1).

Inicialmente esta parte do questionário encontrava-se em inglês. Foi feita a tradução para Português, através de um tradutor bilingue, de forma a garantir a compreensão por parte de uma maior amostra. A versão portuguesa foi depois retrovertida para inglês por um segundo tradutor, fazendo a devida comparação com o original e as alterações necessárias. Para fins de pré-teste, no final de cada tópico foram acrescentadas duas questões, de forma a facilitar e promover a avaliação e feedback dos respondentes. As questões foram (1) Considera as questões apresentadas claras e de fácil compreensão e (2) Tem alguma sugestão ou comentário. Estas questões não foram utilizadas no questionário final.

Realizou-se em seguida o pré-teste, com o objetivo de identificar más interpretações das questões e dificuldades em responder. O pré-teste envolveu 9 indivíduos, com idades compreendidas entre os 23 e os 38 anos, na sua maioria licenciados. Os resultados do pré-teste foram positivos, tendo os indivíduos demonstrado boa compreensão do questionário, e apenas pequenas

sugestões. Com base nos comentários obtidos, foi realizada uma nova revisão do questionário.

A terceira parte do questionário trata as escalas de Comprometimento Organizacional e foi adicionada ao questionário utilizando as questões na sua numeração original, baseadas em Meyer & Allen (1997, p. 118-119). Esta parte já se encontrava traduzida e validada por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), do trabalho científico de Meyer & Allen (1997), e pode ser classificado em três subescalas: Comprometimento Afetiva, Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativa. Também esta parte tem uma escala de respostas de topo *Likert* de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Segundo Nascimento et al. (2008), as subescalas apresentam uma consistência interna aceitável.

De acordo com Nascimento et al. (2008), “Meyer & Allen (1997, p. 120) encontraram os seguintes valores de coeficientes *Alfa de Cronbach*: 0.85 para a escala afetiva, 0.79 para a calculativa e 0.73 para a normativa.”

3.2 Distribuição e divulgação do questionário

A divulgação do questionário foi feita através da Internet e *email*, fazendo uma seleção pela conveniência, voluntariado ou acidentalmente (Marôco, 2011).

Esta escolha deveu-se ao número reduzido de contactos que tivessem passado por Socialização. O questionário foi colocado *online* no site “SurveyMonkey”, e divulgado em redes sociais. Foi ainda várias vezes partilhado por outros contactos, criando assim uma amostragem *Snowball*. O questionário foi também enviado por *email* para os alunos de Mestrado e Pós-Graduação da Universidade.

IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra é assim de conveniência. A amostra inicial foi de 234 indivíduos. Após excluir-se os inquiridos que revelaram não ter experiência no mercado de trabalho, a amostra final passou a ter 173 indivíduos.

A constituição da amostra final foi de 109 (63%) indivíduos do sexo feminino e 64 (37%) do masculino (Anexo 3.).

No que diz respeito à idade, a amostra apresenta uma média de idades de 28.44 anos, com desvio padrão de 8,5 anos, sendo a idade mínima de 19 anos e a máxima de 63 anos (Anexo 4.). A amostra foi classificada nos seguintes grupos etários: <23 anos, 23-25 anos, 25-30 anos e >30 anos (Anexo 3.).

Na sua maioria, a nossa amostra é constituída por indivíduos com habilitação completa de Licenciatura (55,2%), seguida de Mestrado (21,5%), o 12º ano (16,9%) e por último estão as pessoas da categoria Outro (6,4%) (Anexo 3.).

Uma vez que se trata de uma amostra de conveniência, os resultados e conclusões devem ser avaliados como relativos a esta amostra, havendo assim necessidade de serem testados e confirmados por estudos futuros.

4.2 Resultados e Tratamento de Dados

Para a análise de dados, foi utilizado o IBM SPSS Statistics 20. As tabelas de tratamento estatístico, referidas de seguida, encontram-se no Anexo V. As médias, desvio padrão, análise de fiabilidade (*alfa de Cronbach*) e correlações entre as subescalas das Práticas de Socialização, e entre as subescalas do Comprometimento Organizacional encontram-se na Tabela III e IV. As

correlações foram medidas através do Coeficiente de Correlação de Pearson, que “mede a intensidade e a direcção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas” (Marôco, 2011).

De acordo com Marôco & Garcia-Marques (2006), a fiabilidade apropriada de um instrumento ou teste é igual ou superior a 0.70, mas em certos casos de investigação das ciências sociais pode ser aceitável um *alfa* de 0.60 (resultados devem ser interpretados com precaução). Neste estudo, consideramos assim que a fiabilidade deve ser superior a 0.60.

Analisando os resultados de fiabilidade das subescalas, verificamos que algumas subescalas têm *alfas* inferiores a 0.60: “Investidura”, com 0.29, “Formal”, com 0.51, e “Coletivo”, com 0.54. Destas três subescalas, apenas a “Investidura” seria analisada como subescala “Individual” das Práticas de Socialização. Analisando a Tabela VI, podemos verificar que a exclusão do item 6: “A minha organização tenta transformar os recém-chegados num tipo diferente de pessoa” contribuía para aumentar significativamente o *alfa de Cronbach* da escala que seria de 0.557, no entanto o seu valor continua a ser demasiado baixo. Devido ao seu valor muito baixo, decidiu-se não analisar esta subescala e, como tal, não se testou a **hipótese 2b**.

De realçar que Comprometimento Normativo, Comprometimento Afetivo têm *alfa* superior a 0.8.

A Tabela V apresenta a comparação entre os *alfas de Cronbach* obtidos pelo estudo dos autores, e os *alfas de Cronbach* calculados depois da aplicação do questionário, neste estudo. Fazendo esta comparação, é possível denotar que alguns dos valores de fiabilidade do nosso questionário se aproximam dos

valores dos questionários originais, havendo até uma subescala com *alfa* superior (Comprometimento Organizacional Normativo).

Depois de calculadas as medidas descritivas, os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram utilizados para testar as normalidades das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos grupos avaliados (Marôco, 2011), e demonstraram que, à exceção da subescala “Sequencial”, todas seguem um modelo normal. A subescala “Sequencial” apresenta contudo uma ligeira assimetria. Como a assimetria é ligeira, podemos considerar que pouco se afasta da normalidade, e portanto podemos fazer o estudo usando testes paramétricos (Tabela VII e VIII).

Depois de analisar a normalidade, analisamos a forma como as subescalas poderiam relacionar-se com as variáveis de caracterização social.

No que diz respeito ao sexo, foi utilizado o T-Test, para testar se as médias de duas populações (e.g. masculino e feminino) são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2011), e o Teste de Levene, que testa se as variâncias populacionais são homogêneas (Marôco, 2011), e não se observam diferenças significativas em termos médios nas subescalas da socialização, ou nas subescalas de Comprometimento Organizacional. No entanto, é interessante observar que as mulheres têm, em todas as subescalas de Comprometimento, subescalas médias ligeiramente mais baixas.

Para avaliar se as subescalas diferem com a idade, recorreu-se à Análise de Variâncias (ANOVA) One-way, e constatamos que as variâncias eram homogêneas. A variável idade demonstra diferenças significativas na subescala “Coletivo”. As diferenças encontradas são entre o grupo dos mais jovens e dos

mais velhos. A mesma variável, em relação ao Comprometimento Organizacional, não demonstrou diferenças significativas.

O mesmo teste foi usado para avaliar se as subescalas diferem com as habilitações, e concluiu-se que esta variável não influencia os resultados de Práticas de Socialização. Para todas as subescalas de Comprometimento observa-se normalidade, exceto na subescala de Comprometimento Calculativo. Esta diferença deve-se à categoria “Outro”, que apresenta uma média muito elevada; no entanto, é de recordar que este grupo tem apenas seis pessoas, sendo portanto irrelevante, uma vez que a ANOVA é robusta a violações suaves deste pressuposto (Marôco, 2011).

4.3 Tratamento das hipóteses

Analisando a Tabela XXIII, podemos concluir que o Comprometimento Organizacional Total está positiva e significativamente associado com as Táticas de Socialização Totais, suportando assim a **hipótese 1** ($R_p = 0.536$, com $P = 0.000$).

Em relação à **hipótese 2** e, lembrando que a fiabilidade da “Investidura” não nos permite estudar os resultados da **hipótese 2b**, podemos consultar a Tabela de Correlações entre a tática “Em Série” e as subescalas de Comprometimento. Podemos assim concluir que a tática “Em Série” e o Comprometimento Afetivo estão positivamente correlacionados entre si ($R_p = 0.555$, com $P = 0.000$). Esta subescala também se encontra positivamente correlacionada com o Comprometimento Normativo ($R_p = 0.416$, com $P = 0.000$). A hipótese é assim suportada, sendo que a correlação mais elevada se observa entre a tática “Em Série” e o Comprometimento Afetivo. Em relação ao Comprometimento

Calculativo, o R_p tem sinal negativo, o que significa que quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, como o coeficiente de correlação é muito fraco, a significância é muito elevada, ou seja >0.05 , não sendo, portanto não é significativo.

Analisando a Tabela XXV, podemos concluir que o Comprometimento Afetivo está positivamente associado com as Práticas de Socialização, e as correlações são significativas ($R_p = 0.569$, com $P = 0.000$). Estes resultados suportam a **hipótese 3**.

4.4 Discussão

De acordo com Allen & Meyer (1990), as táticas de socialização institucionalizadas tendem a ser associadas com altos níveis de comprometimento organizacional. Este resultado motivou o nosso estudo.

Os resultados deste estudo vão ao encontro dos resultados de Allen & Meyer (1990) e indicam que as Táticas de Socialização Institucionalizadas estão positiva e significativamente associadas com o Comprometimento Organizacional (**hipótese 1**). Esta relação já tinha sido também apresentada por outros autores, como foi mencionado e descrito ao longo do trabalho, mas era importante realizar o estudo também em Portugal, e comparar resultados.

Observando os resultados dos estudos que nos motivaram a estudar as táticas de aspeto social, podemos afirmar que foi encontrado um suporte parcial por parte do presente estudo. É parcial, uma vez que a fiabilidade da “Investidura” não nos permite estudar a **hipótese 2b**, mas a subescala “Em Série” apresenta, de facto, uma correlação mais forte com o Comprometimento Afetivo, suportando assim a **hipótese 2a** e suportando que as práticas de socialização

com participação de membros ativos parecem ser fundamentais para bons resultados do ajustamento e dos programas de socialização.

Se considerarmos estudos e trabalhos empíricos que estudaram a relação entre o Comprometimento e a intenção de saída, encontramos resultados que indicam que o Comprometimento Organizacional Afetivo elevado leva a uma menor intenção de saída, uma vez que o Comprometimento Afetivo é um indicador de que estão entusiasmados com o trabalho que realizam, e estão empenhados em contribuir para o sucesso da organização.

Considerando agora os resultados, que apoiam a nossa **hipótese 3**, em como o Comprometimento Afetivo está positivamente relacionado com as Práticas de Socialização Institucionalizadas, podemos inferir: se a utilização de práticas de socialização institucionalizadas leva a um maior Comprometimento Afetivo, e um Comprometimento Afetivo elevado resulta numa menor intenção de saída, então as práticas de socialização institucionalizadas podem resultar, indiretamente, numa diminuição da intenção de saída.

Em suma, concluímos que o ajustamento dos novos trabalhadores pode ser facilitado pela utilização de práticas de socialização institucionalizadas, já que estas resultam num grupo de trabalhadores mais comprometidos com a organização. Trabalhadores comprometidos estarão mais entusiasmados com o seu trabalho, e terão menos intenção de deixar a organização, diminuindo assim os custos e perda de valor. Também é importante recordar que este estudo realça a importância da participação de membros ativos da organização nas práticas de socialização para a obtenção de melhores resultados.

V. CONCLUSÃO

Várias pesquisas empíricas têm sugerido apoio aos resultados de Jones (1986), que as práticas de socialização institucionalizadas têm relação com vários resultados, como a diminuição da intenção de saída, e o aumento do comprometimento organizacional.

As organizações têm poder para influenciar os seus trabalhadores e conseguir uma força de trabalho mais comprometida e aplicada, utilizando programas de socialização específicos. É importante que os processos sejam ajustados aos desejos da organização, o que pode significar que, se as organizações valorizarem a rotatividade, durante a socialização dos trabalhadores, optem pela utilização da Tática de “Despojamento” (Allen & Meyer, 1990). A personalização das práticas de socialização é uma vantagem valiosa para a organização, que pode assim procurar resultados específicos para grupos diferentes.

Envolver membros experientes da organização, no processo de socialização, influencia diretamente o seu comprometimento, e diminui a sua intenção de saída, como era sustentado por Allen (2006). O facto de um trabalhador pedir ajuda ou recorrer a um membro ativo para obter informação, tem uma relação positiva com os resultados da socialização (Tática “Em Série”), realçando assim o papel que outros membros podem ter para trabalhadores que estão a passar por momentos de muita incerteza.

Assim sendo, os nossos resultados apoiam estudos anteriores, no sentido que a utilização de táticas institucionalizadas de socialização tem correlação positiva com o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Em relação às táticas de aspeto social, não foi possível replicar na totalidade os estudos

anteriores, devido à baixa fiabilidade da subescala “Investidura”, mas encontramos apoio em relação à subescala “Em Série”, o que sugere um suporte parcial dos estudos anteriormente estudados. É importante que os resultados deste trabalho sejam analisados tendo em conta as suas limitações. É essencial também considerar que, embora alguns estudos sugiram que elementos que não se identifiquem com a organização decidam sair da mesma (Cooman et al. 2009), a situação actual de desemprego pode levar à decisão de ficar na organização, mesmo com sentimento de desajustamento. Esta situação leva a que seja ainda mais importante a aposta em práticas que facilitem o ajustamento, para que estes trabalhadores não sintam tanto desajuste. É importante considerar que um trabalhador desajustado pode trazer problemas de produtividade ou mesmo problemas sociais à organização, que podem traduzir-se em custos elevados.

5.1 Limitações e Sugestões para Trabalho Futuro

A maior limitação deste trabalho prende-se com o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, e de apenas contemplar 173 indivíduos. É uma amostra muito reduzida que pode afectar os resultados obtidos. Esta fraca adesão deve-se, em grande parte, ao facto do contacto ter sido feito por *e-mail* e redes sociais. É portanto necessário confirmar estes resultados com amostras de maior dimensão, assim como ter medidas mais objetivas do ajustamento, como ir buscar às organizações as taxas efetivas de *turnover*, de forma a poder analisar os resultados com medidas menos subjetivas da percepção dos trabalhadores.

A amostra é relativamente homogénea em relação à idade (média de 28 anos), sugerindo que é uma amostra que pode constituir-se por um número elevado de recém-graduados ou colaboradores num primeiro emprego. Uma vez que a socialização ocorre ao longo de toda a carreira de um indivíduo, seria importante realizar outros estudos cuja amostra fosse constituída por elementos de vários grupos etários, e em diferentes momentos da sua carreira.

Outra limitação deste estudo é a dependência em auto-relatos (*Self-Reports*), que pode traduzir enviesamento e dependência nas perceções dos respondentes. Teria sido útil, e poderá ser realizado num trabalho futuro, a realização de questionários a fontes independentes, como supervisores, para confirmar a natureza das táticas de socialização.

Estudos futuros devem também incluir um instrumento que meça a intenção de saída, de forma a comprovar a relação de forma direta, ao contrário da relação feita através deste estudo, que se prende na revisão de literatura.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, D.G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237-256.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Antonacopoulou, E.P. & Güttel, W.H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: a review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47.

Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 199-214.

Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447-462.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.

Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54 (1), 1-23.

Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.

Cooman, R.D., Gieter, S.D., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), 102-107.

Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 423-437.

Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.

Gao, J. (2011). A model of Organizational Socialization and Turnover Intention. *International Journal of E-Business Development*, 1, 22-25.

Griffin, A.E.C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453-474.

Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79, 419-427.

Gruman, J.A., Saks, A.M. & Zweig, D.I. (2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 90-104.

Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.

Kim, T.-Y., Cable, D.M. & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 232-241.

Klein, H.J., Fan, J. & Preacher, K.J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), 96-115.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*, 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH

Nascimento, J.L., Lopes, A., & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comprometimento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Ed, Lisboa: Gradiva

Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (2), 234-279.

Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 413-446.

Settoon, R.P. & Adkins, C.L. (1997). Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members. *Journal of Business and Psychology*, 11 (4), 507-516.

Sutarjo (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal Of Business & Social Science*, 2 (21), 226-233.

Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: evidence from Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 928-952.

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Wang, M., Zhan, Y., McCune, E. & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64 (1), 163-189.

VII. ANEXOS

Anexo I - Questionário

O tema deste trabalho recai nas Práticas de Socialização Institucionalizadas e a sua relação com o Comprometimento Organizacional de um trabalhador.

Este questionário encontra-se dividido em 3 partes.

Toda a informação obtida no âmbito deste questionário é confidencial e será tratada de forma cuidada e respeitosa de modo a não permitir a identificação dos inquiridos. O inquérito demorará cerca de 10 minutos a ser preenchido.

Grata pela vossa disponibilidade.

Saudações académicas,

Anabela Vieira

ISEG-UTL

1. Informações Gerais

A informação seguinte é necessária para a análise estatística. Esta informação permitirá comparações entre diferentes grupos de indivíduos.

Sexo:

Masculino; Feminino

Idade:

_____ anos

Assinale as suas **Habilitações Concluídas:**

<input type="checkbox"/>	12º Ano
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento
<input type="checkbox"/>	Outro

2. Práticas para a Socialização

A Socialização Organizacional é definida por Van Maanen & Schein (1979) como a forma como um indivíduo aprende os comportamentos e perspectivas comuns e desejáveis na organização. Para efeitos deste estudo, apenas analiso as Práticas de Socialização Formais promovida pela empresa.

Nesta seção, estou interessada em conhecer a forma como - e as técnicas pelas quais - a sua organização o está a ajudar a familiarizar-se com as regras e a fazer com que se sinta em casa. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, usando a escala disponibilizada em baixo.

1 <i>Discordo totalmente</i>	2 <i>Discordo</i>	3 <i>Discordo um pouco</i>	4 <i>Não concordo nem discordo</i>	5 <i>Concordo um pouco</i>	6 <i>Concordo</i>	7 <i>Concordo totalmente</i>
---------------------------------	----------------------	-------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	----------------------	---------------------------------

Resposta	
	1. A minha organização aceita os recém-chegados por quem são.
	2. A organização não tenta mudar os valores e as crenças dos recém-chegados.
	3. Eu aprendi que alguns dos meus comportamentos e atitudes não são considerados aceitáveis nesta organização.
	4. A organização faz sentir aos recém-chegados que têm muito para aprender.
	5. A afirmação que se segue descreve a atitude da minha organização para com os recém-chegados: "Gostamos de vós tal como são, não mudem."
	6. A minha organização tenta transformar os recém-chegados num tipo diferente de pessoa.
	7. Nesta organização é preciso dar provas antes de sermos completamente aceites.
	8. Passei por um conjunto de ações de formação que foram especificamente desenhadas para dar aos recém-chegados um conhecimento extenso sobre as competências necessárias para o seu trabalho.
	9. Durante o período de formação para este trabalho estive normalmente afastado, em termos físicos, dos membros regulares da organização.
	10. Não assumi nenhuma das responsabilidades normais do meu trabalho até estar completamente familiarizado com os procedimentos do departamento e os seus métodos de trabalho.
	11. Adquiri grande parte do conhecimento sobre o meu trabalho de forma informal através de tentativa e erro.
	12. Estou muito consciente de que eu sou visto nesta organização como estando na fase de aprendizagem.
	13. A organização faz uma distinção clara e formal entre os recém-chegados e os outros elementos.
	14. A minha formação nesta organização tem sido principalmente em contexto de trabalho.
	15. Nos últimos três meses, estive intensamente envolvido com outros novos recrutados em ações de formação relacionadas com aspetos comuns do trabalho.
	16. Os outros recém-chegados têm sido úteis para me ajudar a compreender as exigências do meu trabalho.
	17. Esta organização coloca a todos os recém-chegados o mesmo conjunto de experiências de aprendizagem.
	18. A maior parte da minha formação decorreu longe de outros recém-chegados.

	19. Nesta organização, os recém-chegados partilham o sentimento de “estarem no mesmo barco”.
	20. Nesta organização, existe um padrão claro na forma como o desempenho de um papel leva a outro ou o desempenho de uma tarefa leva a outra.
	21. Cada uma das etapas do processo de formação tem vindo a, e vai, alargar e aumentar os conhecimentos adquiridos nas fases anteriores deste processo de aprendizagem.
	22. Nesta organização, a passagem de um papel para outro e de uma função para função são uma forma evidente de ganhar experiência e um registo de desempenho.
	23. Esta organização não faz passar os recém-chegados por uma sequência reconhecida de experiências de aprendizagem.
	24. Os degraus no plano de carreira estão claramente especificados nesta organização.
	25. Os membros mais experientes desta organização vêm o aconselhamento ou formação dos recém-chegados como uma das suas responsabilidades dentro da organização.
	26. Estou a ganhar uma compreensão clara do meu papel nesta organização observando os meus colegas seniores.
	27. Recebi pouca orientação por parte dos membros mais experientes da organização sobre a forma como devo desempenhar o meu trabalho.
	28. Tenho pouco ou nenhum acesso a pessoas que anteriormente desempenharam o meu papel nesta organização.
	29. Tenho sido geralmente deixado sozinho para descobrir qual o meu papel deveria ser nesta organização.
	30. Nesta organização, eu consigo prever a minha carreira futura pela observação das experiências de outras pessoas.
	31. Tenho um bom conhecimento do tempo que levarei a passar pelos vários estágios do processo de formação nesta organização.
	32. A forma como a minha progressão nesta organização irá seguir uma calendarização prévia de eventos foi-me claramente comunicada.
	33. Não tenho grande noção de quando posso esperar uma nova tarefa ou exercício de aprendizagem nesta organização.
	34. A maior parte do meu conhecimento do que me pode acontecer no futuro foi de forma informal, através de boatos, em vez dos canais regulares da organização.

3. Escalas de Comprometimento Organizacional

Nesta secção apresento algumas afirmações sobre perspectivas e sentimentos em como as pessoas se sentem acerca da sua situação de trabalho. Cada situação tem a ver com o sentimento de comprometimento com a organização. Meyer & Allen (1991) definem comprometimento organizacional como um estado psicológico que (a) caracteriza a relação dos trabalhadores com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a relação com a organização.

Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, usando a escala disponibilizada em baixo.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo Moderadamente</i>	<i>Discordo Ligeiramente</i>	<i>Não concordo nem concordo</i>	<i>Concordo Ligeiramente</i>	<i>Concordo Moderadamente</i>	<i>Concordo totalmente</i>

	1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
	2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.
	3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.
	4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
	5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente.
	6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
	7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
	8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.
	9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
	10. Esta empresa merece a minha lealdade.
	11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
	12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
	13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
	14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
	15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
	16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
	18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.
	19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo II - Resposta de Blake Ashforth por *email*

Hi Anabela:

I appreciate your interest in our work. I've attached the three surveys for this study, along with a codebook. Good luck with your research!

Blake

Blake E. Ashforth
Horace Steele Arizona Heritage Chair
Department of Management
W.P. Carey School of Business
Arizona State University
Tempe, AZ 85287
U.S.A.
(480)965-0917 (fax: -8314)

Anexo III – Tabelas de Caracterização da Amostra

Tabela I - *Variáveis de Caracterização Social*

		N	%
Sexo	Masculino	64	37
	Feminino	109	63
	Total	173	100
Idade	<23 anos	52	30,1
	23-25	40	23,1
	25-30	39	22,5
	>30	42	24,3
	Total	173	100
Habilitações	12º ano	29	16,9
	Licenciatura	95	55,2
	Mestrado	37	21,5
	Outro	11	6,4
	Total	172	100

Tabela II - *Distribuição estatística por Idade*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	173	19	63	28,44	8,520
Valid N (listwise)	173				

Anexo IV – Tabelas de Tratamento Estatístico

Tabela III – *Estatísticas descritivas, análise de fiabilidade, e correlações da Escala de Socialização*

Variables	Range	Mean	S.d.	N	Alfa	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Táticas Socialização	-	136.94	21.29	123	(.687)						
1.Investidura	1-7	27.48	4.41	128	(.293)						
2.Formal	1-7	24.09	5.90	127	(.506)	.293**					
3.Coletivo	1-7	19.91	4.92	127	(.543)	-.074	.400				
4.Sequencial	1-7	21.83	5.66	126	(.737)	.107	.544**	.505**			
5.Em Série	1-7	23.08	5.72	126	(.743)	.085	.234**	.325**	.561**		
6.Fixo	1-7	19.42	5.847	125	(.692)	-.083	.447**	.376**	.636**	.524**	

** Correlação é significante a 0.01.

Tabela IV – *Estatísticas descritivas, análise de fiabilidade, e correlações da Escala de Comprometimento*

Variables	Range	Mean	S.d.	N	Alfa	1.	2.	3.
Comprometimento	-	79.09	19.96	119	(.652)			
1.C. Afetivo	1-7	26.38	9.02	120	(.849)			
2.C. Calculativo	1-7	28.18	7.66	120	(.672)	.110		
3.C. Normativo	1-7	24.48	9.20	119	(.887)	.712**	.278**	

** Correlação é significante a 0.01.

Tabela V – *Tabela comparativa de resultados obtidos pelos estudos de Ashforth et al. (2007) e Nascimento et al. (2008), e o presente estudo*

Subescalas	Alfa obtido por Ashforth et al. (2007) e Nascimento et al. (2008)	Alfa obtido no presente estudo
Táticas de Socialização		
Investidura	(.79)	(.29)
Formal	(.69)	(.51)
Coletivo	(.84)	(.54)
Sequencial	(.78)	(.74)
Em Série	(.78)	(.74)
Fixo	(.79)	(.69)
Comprometimento Organizacional		
C. Afetivo	(.85)	(.85)
C. Calculativo	(.79)	(.67)
C. Normativo	(.73)	(.89)

Tabela VI – Estatísticas de Investidura

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
1. A minha organização aceita os recém-chegados por quem são.	22.38	15.449	.262	.413	.164
2. A organização não tenta mudar os valores e as crenças dos recém-chegados.	22.82	13.645	.291	.429	.134
3. Eu aprendi que alguns dos meus comportamentos e atitudes não são considerados aceitáveis nesta organização.	23.36	14.815	.158	.257	.235
4. A organização faz sentir aos recém-chegados que têm muito para aprender.	24.37	15.006	.253	.201	.160
5. A afirmação que se segue descreve a atitude da minha organização para com os recém-chegados: "Gostamos de vós tal como são, não mudem".	24.00	14.157	.302	.336	.139
6. A minha organização tenta transformar os recém-chegados num tipo diferente de pessoa.	24.05	24.477	-.512	.270	.577
7. Nesta organização é preciso dar provas antes de sermos completamente aceites.	23.88	14.167	.257	.229	.164

Tabela VII – Análise descritiva das subescalas de Socialização

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Investidura	128	12	45	28.63	5.764
Formal	127	11	41	24.09	5.898
Coletivo	127	6	33	19.91	4.917
Sequencial	126	8	35	21.83	5.660
Em Série	126	8	35	23.08	5.721
Fixo	125	5	33	19.42	5.847
Valid N	123				

Tabela VIII – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Investidura	.078	123	.066	.990	123	.540
Formal	.074	123	.098	.986	123	.255
Coletivo	.079	123	.059	.989	123	.452
Sequencial	.141	123	.000	.965	123	.003
Em Série	.057	123	.200*	.989	123	.434
Fixo	0.99	123	.005	.978	123	.044

*. This is a lower bound of the true significance.

Tabela IX – *Análise descritiva das subescalas de Comprometimento*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C. Afetivo	120	6	42	26.37	9.018
C. Calculativo	120	11	46	28.17	7.655
C. Normativo	119	6	42	24.48	9.203
Total de C.O.	119	34	124	79.09	19.962
Valid N	119				

Tabela X – *Testes de Normalidade*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C. Afetivo	.084	58	.200*	.964	58	.081
C. Calculativo	.088	58	.200*	.984	58	.658
C. Normativo	.102	58	.200*	.971	58	.171

*. This is a lower bound of the true significance.

Tabela XI – *Estatísticas do Sexo – Teste T*

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Formal	Masculino	48	24.81	6.380	.921
	Feminino	79	23.66	5.581	.628
Sequencial	Masculino	49	22.55	4.882	.697
	Feminino	77	21.36	6.089	.694
Em Série	Masculino	49	23.94	5.170	.739
	Feminino	77	22.53	6.014	.685
Fixo	Masculino	49	19.78	5.524	.789
	Feminino	76	19.20	6.071	.696
Coletivo	Masculino	49	20.61	5.369	.767
	Feminino	78	19.46	4.592	.520

Tabela XII – *Estatísticas de Sexo – Teste de Levene*

Subescalas:	Formal	Sequencial	Série	Fixo	Coletivo
t	1.070	1.149	1.350	.538	1.287
Sig	.287	.253	.180	.591	.200

Tabela XIII – *Estatísticas do Sexo – Teste T*

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C. Afetivo	Masculino	26	27.50	9.096	1.784
	Feminino	32	26.16	10.470	1.851
C. Calculativo	Masculino	26	31.62	7.294	1.431
	Feminino	32	28.47	6.657	1.177
C. Normativo	Masculino	26	25.46	9.078	1.780
	Feminino	32	23.59	10.549	1.865

Tabela XIV – *Estatísticas de Sexo – Teste de Levene*

Subescalas:	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo
t	.515	1.715	.713
Sig	.609	.092	.479

Tabela XV – Análise Descritiva - Idade

		95% Confidence interval for Mean							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Formal	<23	37	25.73	5.205	.856	23.99	27.47	15	39
	23-25	32	22.78	4.397	.777	21.20	24.37	14	32
	25-30	32	24.38	7.521	1.330	21.66	27.09	11	41
	>30	26	23.04	5.896	1.156	20.66	25.42	14	37
	Total	127	24.09	5.898	.523	23.06	25.13	11	41
Coletivo	<23	36	21.58	5.146	.858	19.84	23.32	13	33
	23-25	32	19.13	4.612	.815	17.46	20.79	8	31
	25-30	32	20.13	4.661	.824	18.44	21.81	10	28
	>30	27	18.33	4.796	.923	16.44	20.23	6	25
	Total	127	19.91	4.917	.436	19.04	20.77	6	33
Sequencial	<23	37	22.19	5.661	.931	20.30	24.08	8	35
	23-25	32	21.91	4.795	.848	20.18	23.63	8	29
	25-30	31	21.84	6.346	1.140	19.51	24.17	9	33
	>30	26	21.19	6.047	1.186	18.75	23.63	8	32
	Total	126	21.83	5.660	.504	20.83	22.82	8	35
Em Série	<23	37	24.46	5.037	.828	22.78	26.14	13	35
	23-25	32	21.97	6.125	1.083	19.76	24.18	9	35
	25-30	31	23.23	5.655	1.016	21.15	25.30	12	35
	>30	26	22.31	6.098	1.196	19.84	24.77	8	33
	Total	126	23.08	5.721	.510	22.07	24.09	8	35
Fixo	<23	37	19.84	5.699	.937	17.94	21.74	5	33
	23-25	32	18.47	6.154	1.088	16.25	20.69	5	28
	25-30	30	19.80	6.105	1.115	17.52	22.08	8	31
	>30	26	19.58	5.565	1.091	17.33	21.82	8	29
	Total	125	19.42	5.847	.523	18.39	20.46	5	33

Tabela XVI – Análise de Variância – Idade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formal	Between Groups	185.639	3	61.880	1.813	.148
	Within Groups	4197.228	123	34.124		
	Total	4382.866	126			
Coletivo	Between Groups	189.116	3	63.039	2.713	.048
	Within Groups	2857.750	123	23.234		
	Total	3046.866	126			
Sequencial	Between Groups	15.532	3	5.177	.158	.924
	Within Groups	3988.626	122	32.694		
	Total	4004.159	125			
Em Série	Between Groups	126.091	3	42.030	1.293	.280
	Within Groups	3965.116	122	32.501		
	Total	4091.206	125			
Fixo	Between Groups	40.386	3	13.462	.388	.762
	Within Groups	4198.142	121	34.695		
	Total	4238.528	124			

Tabela XVII – Análise Descritiva - Idade

		95% Confidence interval for Mean							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
C. Afetivo	<23	35	26.77	8.748	1.479	23.77	29.78	6	41
	23-25	30	25.77	9.860	1.800	22.08	29.45	6	42
	25-30	29	24.45	8.331	1.547	21.28	27.62	8	42
	>30	26	28.69	9.054	1.776	25.04	32.35	12	42
	Total	120	26.38	9.018	.823	24.74	28.01	6	42
C. Calculativo	<23	35	29.03	8.926	1.509	25.96	32.09	11	46
	23-25	30	25.70	7.149	1.305	23.03	28.37	13	41
	25-30	29	28.72	6.782	1.259	26.14	31.30	15	43
	>30	26	29.27	7.057	1.384	26.42	32.12	13	43
	Total	120	28.18	7.655	.699	26.79	29.56	11	46
C. Normativo	<23	35	25.69	8.734	1.476	22.69	28.69	6	40
	23-25	30	24.20	9.260	1.691	20.74	27.66	6	41
	25-30	28	22.93	9.412	1.779	19.28	26.58	8	42
	>30	26	24.85	9.793	1.920	20.89	28.80	6	42
	Total	119	24.48	9.203	.844	22.81	26.15	6	42

Tabela XVIII – Análise de Variância – Idade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C. Afetivo	Between Groups	263.876	3	87.959	1.084	.359
	Within Groups	9414.249	116	81.157		
	Total	9678.125	119			
C. Calculativo	Between Groups	249.145	3	83.048	1.433	.237
	Within Groups	6724.180	116	57.967		
	Total	6973.325	119			
C. Normativo	Between Groups	124.113	3	41.371	.482	.695
	Within Groups	9869.585	115	85.822		
	Total	9993.697	118			

Tabela XIX – Análise descritiva – Habilitações Acadêmicas

		95% Confidence interval for Mean							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Formal	12º A.	22	25.50	5.414	1.154	23.10	27.90	15	39
	Lic.	71	23.35	5.433	.645	22.07	24.64	13	39
	Mest.	26	24.31	7.578	1.486	21.25	27.37	11	41
	Outro	7	26.57	4.791	1.811	22.14	31.00	18	33
	Total	126	24.10	5.921	.527	23.06	25.15	11	41
Coletivo	12º A.	21	20.95	4.769	1.041	18.78	23.12	13	33
	Lic.	72	19.90	4.962	.585	18.74	21.07	8	33
	Mest.	26	18.96	5.325	1.044	16.81	21.11	6	28
	Outro	7	20.14	3.805	1.438	16.62	23.66	13	25
	Total	126	19.90	4.936	.440	19.03	20.77	6	33
Sequencial	12º A.	22	21.59	5.721	1.220	19.05	24.13	8	32
	Lic.	71	22.28	5.799	.688	20.91	23.65	8	35
	Mest.	26	21.15	5.904	1.158	18.77	23.54	8	32
	Outro	6	20.83	2.927	1.195	17.76	23.90	17	25
	Total	125	21.86	5.672	.507	20.85	22.86	8	35
Em Série	12º A.	22	23.32	4.903	1.045	21.14	25.49	15	35
	Lic.	71	22.76	5.817	.690	21.38	24.14	9	35
	Mest.	26	24.19	5.967	1.170	21.78	26.60	8	33
	Outro	6	23.17	5.307	2.167	17.60	28.74	17	30
	Total	125	23.18	5.640	.504	22.18	24.17	8	35
Fixo	12º A.	22	18.77	6.086	1.298	16.07	21.47	5	25
	Lic.	70	19.70	5.916	.707	18.29	21.11	5	33
	Mest.	26	18.73	5.738	1.125	16.41	21.05	8	28
	Outro	6	21.67	5.750	2.348	15.63	27.70	15	29
	Total	124	19.43	5.870	.527	18.38	20.47	5	33

Tabela XX – Análise de Variância – Habilitações Acadêmicas

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formal	Between Groups	126.709	3	42.236	1.211	.309
	Within Groups	4254.950	122	34.877		
	Total	4381.659	125			
Coletivo	Between Groups	46.568	3	15.523	.631	.596
	Within Groups	2990.091	122	24.583		
	Total	3045.659	125			
Sequencial	Between Groups	33.506	3	11.169	.342	.795
	Within Groups	3955.902	121	32.693		
	Total	3989.408	124			
Em Série	Between Groups	39.554	3	12.185	.409	.747
	Within Groups	3904.574	121	32.269		
	Total	3944.128	124			
Fixo	Between Groups	57.334	3	19.111	.549	.650
	Within Groups	4181.012	120	34.842		
	Total	4238.347	123			

Tabela XXI – Análise descritiva – Habilitações Acadêmicas

		95% Confidence interval for Mean							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
C. Afetivo	12º A.	19	25.37	12.185	2.795	19.50	31.24	6	42
	Lic.	68	27.19	8.556	1.038	25.12	29.26	6	42
	Mest.	26	26.38	7.823	1.534	23.22	29.54	10	42
	Outro	6	22.17	7.360	3.005	14.44	29.89	12	33
	Total	119	26.47	8.995	.825	24.84	28.10	6	42
C. Calculativo	12º A.	19	29.42	6.336	1.454	26.37	32.47	18	42
	Lic.	68	27.43	7.575	.919	25.59	29.26	13	46
	Mest.	26	27.04	8.022	1.573	23.80	30.28	11	43
	Outro	6	36.67	6.772	2.765	29.56	43.77	27	42
	Total	119	28.13	7.669	.703	26.73	29.52	11	46
C. Normativo	12º A.	19	25.63	12.198	2.799	19.75	31.51	6	41
	Lic.	68	24.44	8.684	1.053	22.34	26.54	6	42
	Mest.	25	24.12	8.676	1.735	20.54	27.70	6	34
	Outro	6	24.00	8.602	3.512	14.97	33.03	14	36
	Total	118	24.54	9.216	.848	22.86	26.22	6	42

Tabela XXII – Análise de Variância – Habilitações Acadêmicas

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C. Afetivo	Between Groups	169.724	3	56.575	.694	.558
	Within Groups	9377.923	115	81.547		
	Total	9547.647	118			
C. Calculativo	Between Groups	533.550	3	177.850	3.193	.026
	Within Groups	6405.559	115	55.701		
	Total	6939.109	118			
C. Normativo	Between Groups	29.462	3	9.821	.113	.952
	Within Groups	9907.826	114	86.911		
	Total	9937.288	117			

Tabela XXIII – Correlação entre Práticas de Socialização e Comprometimento

		Total de Comprometimento	Total de Socialização
Total de Comprometimento	Pearson Correlation	1	.536**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	119	113
Total de Socialização	Pearson Correlation	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	113	120

** Correlação é significativa a 0.01

Tabela XXIV – Correlação entre a tática “Em Série” e as subescalas do Comprometimento

		C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	C. Total
Em Série	Pearson Correlation	.555**	-.035	.416**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.705	.000	.000
	N	120	120	119	119

** Correlação é significativa a 0.01.

Tabela XXV – Correlação com o Comprometimento Afetivo

		Subescala de C.O. Afetivo	Total de Socialização
Subescala de C.O. Afetivo	Pearson Correlation	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	120	114
Total de Socialização	Pearson Correlation	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	114	120

** Correlação é significativa a 0.01