



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

OLIVEIRA BORGES, LIVIA DE; VIEIRA DE CRISTO E SILVA, FÁBIO HENRIQUE; LOPES DE MELO, SIMONE; SILVA DE OLIVEIRA, ALESSANDRA

RECONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 11, núm. 4, julio-agosto, 2010, pp. 4-37

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415346002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

R

RECONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

RE-BUILDING AND VALIDATION OF THE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION INVENTORY

LIVIA DE OLIVEIRA BORGES

Doutora em Psicologia pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da
Universidade de Brasília (UnB).

Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
Avenida Antônio Carlos, 6.627, Pampulha – Belo Horizonte, MG – Brasil – CEP 31270-910
E-mail: liviadeoliveira@gmail.com

FÁBIO HENRIQUE VIEIRA DE CRISTO E SILVA

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da
Universidade de Brasília (UnB).

Universidade de Brasília, Campus Darcy Ribeiro, Laboratório de Psicologia Ambiental,
Sala A1-102, Asa Norte – Brasília, DF – Brasil – CEP 70900-100
E-mail: fabiodecristo@gmail.com

SIMONE LOPES DE MELO

Doutoranda em Psicologia Social pelo Programa de Pós-Graduação Integrado em Psicologia Social
da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRGN).
Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Unidade Instrumental de Recursos
Humanos, BR 101, km 0, Centro Administrativo, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59064-900
E-mail: simonelopesbr@yahoo.com.br

ALESSANDRA SILVA DE OLIVEIRA

Mestre em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação Integrado em Psicologia da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRGN).
Avenida Prudente de Moraes, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59000-000
E-mail: alessandrasoliveira@gmail.com

RESUMO

Planejou-se a presente pesquisa com o objetivo de reconstruir e validar um questionário de socialização organizacional para funcionários do setor público. Partiu-se de questionário de socialização organizacional já validado anteriormente, confrontando-o com revisão da literatura, que revelou, nos últimos 15 anos, maior ênfase na proatividade dos indivíduos, bem como na importância atribuída ao acesso a informações. Para reconstruir os itens do Inventário de Socialização Organizacional, explorou-se a linguagem de servidores em entrevistas prestadas a estudo antecedente. Reconstruíram-se os itens, tendo em vista mensurar oito fatores hipotéticos da socialização organizacional: competência, proatividade, qualificação, objetivos e valores organizacionais, história da organização, políticas, domínio da linguagem e integração com pessoas. O novo instrumento ficou com 54 itens e foi aplicado a 903 servidores públicos de duas instituições públicas. As respostas aos questionários foram submetidas à análise fatorial (técnica dos eixos principais e com rotação oblíqua), tendo sido encontrados sete fatores: Acesso às Informações ($\alpha = 0,78$; $r^2 = 0,24$); Competência e Proatividade ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,06$); Integração com as Pessoas ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,06$); Não Integração com a Organização ($\alpha = 0,70$; $r^2 = 0,04$); Qualificação Profissional ($\alpha = 0,71$; $r^2 = 0,03$); Objetivos e Valores Organizacionais ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,03$); e Linguagem e Tradição ($\alpha = 0,83$; $r^2 = 0,03$). A estrutura fatorial encontrada corrobora parcialmente o conjunto de fatores hipotéticos e sugere que o questionário apresenta validade e consistência satisfatória, sendo melhor do que o anteriormente disponível.

PALAVRAS-CHAVE

Validação de escala; Análise fatorial; Socialização organizacional; Mensuração; Avaliação psicológica.

ABSTRACT

The research was planned to re-building and evaluating the validity of a questionnaire about organizational socialization to public functionaries. The point of starting was a questionnaire, whose validity was already tested ago, confronting it with the new literature. This literature indicated an emphasis in behaviors of pro-activity and in the access to information. To re-build the items of Organizational Socialization Inventory, the language of public functionaries was explored in interviews of antecedent research. The items were re-built to measure eight hypothetic factors of organizational socialization: competence, proactivity, qualification, organizational objectives and values, organizational history, politics, language domain, and integration with people. The new instrument has 54 items and it was applied to 903 public functionaries in two institutions. The answers to questionnaire were submit to a factor analysis (principal axis-factoring with direct oblimin rotation) and seven factors were found: Access to Information ($\alpha = 0,78$; $r^2 = 0,24$); Competence and Pro-activity ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,06$); integration with people ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,06$); un-integration to organization ($\alpha = 0,70$; $r^2 = 0,04$); Professional Qualification ($\alpha = 0,71$; $r^2 = 0,03$); Organizational Objectives and Values ($\alpha = 0,81$; $r^2 = 0,03$), and Language and Tradition ($\alpha = 0,83$; $r^2 = 0,03$). The factorial structure corroborates partially the set of hypothetic factors and suggests that the questionnaire present satisfactory validity and consistence, and that it is better than the prior available questionnaire.

KEYWORDS

Validation of questionnaire; Factor analysis; Organizational socialization; Measurement; Psychological evaluation.

1 INTRODUÇÃO

6

Vários eventos, como as necessidades de combater rotatividade de pessoal, prover adaptação de pessoal qualificado expatriado, garantir elevados índices de produtividade e qualidade do desempenho organizacional e a internacionalização das economias, têm contribuído, desde o período posterior às grandes guerras, para que diversas organizações, em muitos países, multipliquem e aperfeiçoem suas políticas de pessoal.

Algumas organizações se beneficiam da pressão exercida sobre seus empregados em decorrência da proliferação de desemprego e de empregos precários no mercado de trabalho. Aquelas que mais demandam pessoal com alta qualificação podem, entretanto, tirar pouco proveito de tal pressão de mercado. Ao contrário, são conhecidos os casos, como os de universidades e outras organizações/instituições do setor público de várias regiões do País, em que se vivem dificuldades de reter pessoal, inclusive aqueles funcionários nos quais o poder público investiu em qualificação/capacitação ou recrutou, enfrentando várias dificuldades, que vão desde o reconhecimento da existência da vaga até a necessidade de atrair pessoal com perfil raro ou escasso.

As necessidades de melhorias e mais profissionalização na gestão organizacional do setor público são evidentes. Entre alguns problemas vivenciados sobre o assunto, destaca-se a contradição atual entre, de um lado, mobilizar e investir em recrutar pessoal para vagas existentes e, de outro, as dificuldades em reter o pessoal recém-contratado na organização e obter dele o desempenho esperado nos concursos. Destacam-se, também, as diferenças de desempenho entre servidores nos mesmos cargos, sublinhando que há potencialidades dos servidores a serem desenvolvidas.

Uma das respostas da Psicologia do Trabalho e das Organizações diante do contexto referido foi intensificar, a partir dos anos 1980, as pesquisas sobre socialização organizacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; CHAO, 1997b; FELDMAN, 1997a, 1997b; GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000; SAKS; ASHFORTH, 1997a).

Catalogaram-se vários tipos de programas e táticas (ASHFORTH; BLAK, 1996; ASHFORTH; FRIED, 1988; BANDURA, 1984; BAUER et al., 2007; BROWN; DALY; LEONG, 2009; CHAO, 1997a; CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000; KIM; CABLE; KIM, 2005; MAIER; BRUNSTEIN, 2001; MILLER; JABLIN, 1991; SAKS; ASHFORTH, 1997a; 1997b; SETTON; ADKINS, 1997; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), entre os quais se encontra o desenvolvimento de programas de tutorização organizacional, que, em suma, consiste na oferta de apoio institucional (técnico-administrativo) a um novo trabalhador por meio da figura de um tutor ou mentor ou orientador. Esse é um empregado de relevante experiência na organização, com mais domínio que o iniciante em processos técnicos e/ou administrativos da organização e do trabalho, tendo, portanto, capacidade para incentivar o desempenho do novo funcionário, estimulando seu desenvolvimento autônomo (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; KRAM, 1983; RAGINS; COTTON, 1999; RUSSELL; ADAMS, 1997).

Trata-se de um desenvolvimento processual e se efetiva na interação cotidiana, envolvendo aspectos simbólicos e da subjetividade humana. Nessa linha

de raciocínio, Bellodi e Martins (2005) descrevem que o processo de tutorização pode ser definido como um processo de ensino-aprendizagem, um processo reflexivo e um processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Desde a obra seminal de Kram (1983), as funções da tutorização organizacional têm sido sintetizadas (ou classificadas) em dois tipos principais: 1. apoiar ou oferecer suporte psicossocial e *feedback*; e 2. estimular o crescimento da carreira profissional do tutorando.

Por razões como as já expostas, a UFRN propôs um programa de tutorização organizacional, focalizando a atenção nos novos servidores em estágio probatório (três anos) e tem se preocupado com sua institucionalização. Assim, o projeto do referido programa está disponível no *site* oficial da instituição (www.prh.ufrn.br/DDRH/pagina_ddrh.htm) há algum tempo e foi discutido em várias instâncias administrativas e colegiadas, de forma que foram editadas e aprovadas resoluções (em 2006) sobre o assunto em definitivo no Conselho Superior de Administração (CONSAD), tratando do caso dos servidores técnico-administrativos, e no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), tratando do caso dos servidores docentes.

Tais ações, visando à implantação do programa, são inovadoras no âmbito das universidades brasileiras, nas quais as práticas de tutorização já haviam sido incorporadas na relação professor-aluno (ARIZA ORDÓNEZ; OCAMPO VELLER-GAS, 2005; BARRETO, 2008; BELLODI; MARTINS, 2005; GEIB et al., 2007; REALI; TANCREDI; MIZUKAMI, 2008).

O Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do RN (Emater-RN) seguiu a mesma trilha da UFRN e também implantou seu programa de tutorização (http://200.141.128.31/uih/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=115), também a partir de 2006 e com um nível de institucionalização semelhante ao da UFRN.

Entre outras razões, o Emater-RN motivou-se por dispor de um quadro com forte segmentação por tempo de serviço: um grupo com muito tempo de serviço, aproximando-se do período de aposentadoria, e outro muito jovem. Tal situação foi criada por um lapso de tempo sem realizar concursos públicos e admissões. Essa situação criou uma necessidade premente de acelerar a socialização dos novatos, tendo sido agravada pelo fato de o Emater-RN funcionar com escritórios espalhados nas diversas regiões e microrregiões estaduais; fato esse que implica que os novos servidores não atuem agrupados em uma unidade, mas, antes, dispersos pelo Estado e enfrentando demandas para responder criativamente e autonomamente às necessidades específicas e diferenciadas de cada região de atuação.

Aqueles que assessoram a implantação de tais programas na UFRN e no Emater-RN se deparam, entretanto, com o fato de que as pesquisas no Brasil

sobre tutorização organizacional ainda são escassas, e a atuação dos psicólogos nos cuidados com a socialização organizacional ainda é pouco profissionalizada (CARVALHO, 2009; GUEIROS, 2009; JUER, SANTOS; SANTOS, 2009). Uma das dificuldades que contribui para a persistência do problema é a falta de instrumentos técnicos de mensuração do nível de socialização organizacional das pessoas.

A tutorização organizacional já tem sua eficácia testada por algumas pesquisas empíricas (ALLEN; EBY, 2003; ALLEN; EBY; LENTZ, 2006; ALLEN et al., 2004; CHAO, 1997a; CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; DONALDSON; ENSHER; GRANT-VALLONE, 2008; GOLDSHALK.; SOSIK, 2000; MARCOLINO et al., 2004; RAGGINS; COTTON, 1999; RAGGINS; COTTON; MILLER, 2000; RAGGINS; SCANDURA, 1999), entretanto, sua eficácia segue sendo posta em dúvida, pois Allen, Eby e Lentz (2006) consideram que, apesar da popularidade dos programas entre diferentes tipos de organizações, há ainda pouco escrutínio empírico de sua validade.

A maior parte das dúvidas deriva da existência de evidências indicando diferenças de resultados em dependência do caráter voluntário do envolvimento em um relacionamento de tutorização (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Os resultados de pesquisa desenvolvida por Allen Eby e Lentz (2006) apontam, entretanto, que o caráter voluntário ou não da participação nos programas faz pouca diferença, enquanto a qualidade do relacionamento tutor/tutorando é mais importante.

Esses resultados de Allen Eby e Lentz (2006) fortalecem, no entanto, a hipótese de que a efetividade dos programas pode variar muito em conformidade com o envolvimento dos atores (RAGGINS; COTTON, 1999; ALLEN; EBY; LENTZ, 2006). A persistência das dúvidas demanda e justifica, por consequência, o desenvolvimento de métodos e técnicas que contribuam para sustentar pesquisas/diagnósticos sobre tal eficácia dos programas organizacionais.

Para Donaldson, Ensher e Grant-Vallone (2008), os programas de tutorização se constituem instrumento ou meio de socialização. Dessa maneira, estimar quanto os funcionários novatos, que participaram de programas de tutorização, estão efetivamente socializados pode ser um dos critérios de avaliação de tais programas.

Na literatura especializada, dispõe-se do questionário em inglês, de autoria de Chao et al. (1994) sobre socialização organizacional. No Brasil, uma pesquisa (BORGES; ROS; TAMAYO, 2001) foi realizada com amostra de trabalhadores brasileiros (operários da construção civil e comerciários de redes de supermercado) para adaptar o referido questionário. Tal adaptação foi capaz de revelar especificidades dos brasileiros na socialização organizacional, como será mostrado mais detalhadamente adiante, no presente artigo. No geral, contudo, a

versão brasileira mostrou-se mais frágil que a original, além de ter focalizado uma amostra muito específica e do setor privado da economia.

Do período daquela pesquisa à atualidade, a literatura especializada em socialização organizacional evoluiu acentuadamente, principalmente focalizando a proatividade dos sujeitos do processo de socialização organizacional, demandando, também, estender-se o referido questionário segundo aspectos antes não contemplados.

Por essas razões, desenvolveu-se a presente pesquisa com o objetivo de reconstruir o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) válido para pessoal qualificado (docentes e funcionários técnico-administrativos da UFRN e servidores extensionistas do Emater-RN). Do ponto de vista da relevância social, a pesquisa se justifica por intencionar produzir um instrumento válido que seja uma referência para o uso no setor público e de pesquisa.

Este artigo foi então estruturado, iniciando-se por uma síntese da revisão de literatura especializada sobre socialização organizacional e, em seguida, descreve as pesquisas anteriores sobre o Inventário de Socialização Organizacional. Só depois, expõem-se o método aplicado e os resultados encontrados, confrontando com a literatura consultada.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de socialização, na perspectiva do interacionismo simbólico e construtivismo social, consiste no desenvolvimento da personalidade pelo sujeito do processo, em que ele se apropria dos costumes e valores sociais em contato com o contexto sócio-histórico. É o processo de tornar-se membro de um grupo, organização ou sociedade. Socializar-se implica o desenvolvimento de uma identidade diferenciadora e, ao mesmo tempo, a inclusão sócio-histórica ao meio (construído), assemelhando-se e identificando-se com os grupos de referência (BERGER; BERGER, 1977; BERGER; LUCKMANN, 1985; 2004; MARTIN-BARÓ, 1992; TORREGROSA; VILLANUEVA, 1984). Tal processo, portanto, é dinâmico, no sentido de que é movimento contínuo, encerra a vivência de contradições existenciais, bem como é um processo que se desenrola durante toda a vida do indivíduo.

A socialização organizacional desenvolve-se no âmbito restrito das organizações nas quais o sujeito da socialização está inserido no papel de trabalhador. Trata-se, portanto, nos termos de Berger e Luckmann (1985), de um tipo de socialização secundária. Os estudos sobre esse tipo de socialização iniciaram-se na década de 1960 (SCHEIN, 1968), motivados, entre outros aspectos, pela crescente necessidade de profissionalização da gestão de pessoas nas organizações.

A partir de então, desenvolveram-se pesquisas e reflexões sobre o assunto, surgindo distintas perspectivas teórico-metodológicas.

Várias revisões (ANDERSON, 1997; BAUER et al., 2007; BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; FELDMAN, 1997a; 1997b; GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000; KIM; CABLE; KIM, 2005; SAKS; ASHFORTH, 1997a) mostram que a influência da perspectiva interacionista-simbólica e construtivista da Psicologia Social vitalizou os estudos em socialização organizacional, a partir da década de 1990, porque tal influência implicou a consideração mais efetiva tanto do fenômeno da socialização organizacional, em seu caráter processual e contínuo, contextualizado no ambiente socioeconômico mais amplo, quanto do papel ativo do sujeito do processo.

Borges e Albuquerque (2004), em revisão bibliográfica sobre socialização organizacional, observaram a evolução dos estudos nos quatro seguintes enfoques: 1. o das táticas organizacionais, cuja atenção centra-se nas ações da organização (táticas) que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos (por exemplo, ALLEN, 1990; BLAU, 1988; JONES, 1986; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979) e cujas pesquisas se preocuparam em identificar as dimensões segundo as quais as táticas se diferenciam ou podem ser classificadas, bem como a que objetivos de gestão cada tipo de tática pode servir; 2. o enfoque desenvolvimentista (por exemplo, BLAU, 1988; DUBINSKY et al., 1986; FELDMAN, 1976; 1980; NELSON, 1987), que mudou o foco de atenção das ações organizacionais para os processos cognitivos que os sujeitos da socialização organizacional vivenciam, supondo uma sequência de fases universais de desenvolvimento do processo nas organizações; 3. o dos conteúdos e da informação, cujo foco de atenção são os processos cognitivos do indivíduo relacionados aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca (pró)ativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais (por exemplo, CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; MAIER; BRUNSTEIN, 2001; MAJOR et al., 1995; MILLER; JABLIN, 1991; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992; SETTON; ADKINS, 1997); e, por fim, 4. as tendências integradoras (por exemplo, FELDMAN; TOMPSON, 1991; 1992 apud FELDMAN, 1997b; GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000; SAKS; ASHFORTH, 1997b), em que se articula o enfoque nas táticas organizacionais à proatividade dos indivíduos.

Tais tendências integradoras, como a designação sugere, partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares umas às outras, iluminando o processo a partir de ângulos distintos. Tais tendências, além de integrarem as contribuições anteriores, ao refletirem sobre o processo, considerando vários níveis de análise (por exemplo: individual, grupal, organizacional e societal), focalizam a importância de o processo ser compreendido no contexto e apresentam forte característica explicativa.

Em decorrência do objetivo da presente pesquisa (já enunciado), interessa apenas apresentar a síntese da revisão das contribuições técnico-científicas por meio do enfoque desenvolvimentista, pois se planejou reconstruir um inventário que permita identificar o nível de socialização organizacional do sujeito do processo a partir de seu próprio olhar. Observa-se que, com esse recorte da literatura, está sendo excluído apenas o enfoque às táticas organizacionais, pois, apesar de sua importância para o tema da socialização, não oferece subsídios para a elaboração de um instrumento útil para aferir quanto as pessoas se percebem socializadas. É importante lembrar, conforme já exposto, que tal enfoque centra sua atenção nas ações organizacionais. O estabelecimento de tal recorte da literatura considerou, também, que a compreensão dos demais enfoques não deve ignorar a interdependência entre eles. A perspectiva desenvolvimentista foi bastante influente na década de 1980. As pesquisas em tal perspectiva compartilhavam a ideia de que o processo de socialização se desenvolve em estágios universais, como já se comentou. Feldman (1976) menciona três estágios, a saber: antecipatório, de acomodação e de gerenciamento de papéis. Tal forma de abordar o processo de socialização praticamente desapareceu nas décadas subsequentes.

Entende-se que provavelmente isso ocorreu porque a noção de estágios universais tornou-se obsoleta com as mudanças de estilo de gestão, de organização do trabalho, de flexibilização das relações trabalhistas, de intensificação dos movimentos das pessoas entre organizações e funções e de instrumentação tecnológica e gerencial dentro da mesma função.

Weiss (1994) critica os modelos desenvolvimentistas porque, na medida em que enfatizam a delimitação de estágios, tendem a reificá-los. Configurá-los, então, sobrepuja-se a compreensão do que ocorre em cada estágio.

No entanto, há contribuições das pesquisas nessa perspectiva, elucidando processos cognitivos envolvidos na socialização organizacional. Assim, é importante lembrar que Feldman (1976) descreveu processos como: realismo e congruência entre expectativas e possibilidades concretas nas organizações; iniciação à tarefa e ao grupo; definição de papéis e a mobilização para compatibilizar e integrar papéis na organização e nos demais meios de inserção do sujeito com a família.

Contribuições, como essas de Feldman, construíram a base e o espaço para o surgimento do enfoque dos conteúdos e da informação; enfoque que predominou durante a década de 1990. Nessa terceira abordagem, a atenção se manteve sobre o indivíduo, estudando os processos cognitivos concernentes aos conteúdos do processo de socialização, ao papel da busca de informações pelos indivíduos e à percepção do próprio processo de socialização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

Chao et al., (1994), por meio de pesquisa com 1.038 participantes de uma universidade pública americana e uma faculdade (*college*), agruparam os diversos conteúdos do processo de socialização do ponto de vista de seus sujeitos em seis fatores, a saber: proficiência de desempenho (extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas), domínio da linguagem (termos técnicos, *slogans* e linguagem informal), integração com as pessoas (satisfação nas relações com os membros da organização), incorporação dos objetivos e valores da organização, sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização, conhecimento da história da organização (conhecer suas tradições, seus costumes, mitos e rituais transmitidos pelo *saber cultural*).

Paralelamente, Ostroff e Kozlowski (1992) consideraram quatro domínios de conteúdos, a saber: tarefas do emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais. E, por meio de estudo com delineamento longitudinal, encontraram que fontes de informação são de importância diferenciada, tanto para o conhecimento ou domínio quanto para as consequências atitudinais. Mais especificamente, seus resultados indicaram que: 1. iniciantes confiam primariamente na observação de outros, seguidos pelos supervisores e companheiros para adquirir informação; 2. o foco da aquisição de informação é primariamente na tarefa e em aspectos relacionados a papéis; 3. novos membros acreditam, inicialmente, conhecer mais sobre seu grupo de trabalho, mas, com o tempo, eles crescem o conhecimento sobre as tarefas e os papéis; 4. a observação e experimentação são as fontes mais úteis para obter conhecimentos; 5. supervisores, enquanto fontes de informação e obtenção de conhecimento sobre as tarefas e os domínios de papéis, são mais importantes para consequências positivas de socialização; 6. a aquisição de mais informações dos supervisores ou mais conhecimento de tarefa é relacionada a mudanças positivas nas consequências da socialização, advindas com o tempo.

Várias pesquisas¹ têm revelado as ações dos próprios sujeitos do processo de socialização organizacional. Tais pesquisas têm assumido que as pessoas, ao ingressarem na condição de trabalhadores/empregados em uma organização, desejam se integrar e ser bem-sucedidas. Motivam-se, assim, para aplicar táticas pró-ativas.

Griffin, Colella e Goparaju (2000) revisaram tais pesquisas e listaram as diversas táticas pró-ativas empregadas pelos indivíduos, segundo os objetivos a que se prestam cada uma. Resume-se tal listagem no presente artigo no Quadro 1.

¹ São exemplos dessas publicações e pesquisas: Asford e Black (1996); Ashforth e Fried (1988); Chao (1997a); Chao, Walz e Gardner (1992); Maier e Brunstein (2001); Miller e Jablin (1991); Ostroff e Kozlowski (1992); Palaci, Osca e Ripoll (1995); Saks e Ashforth (1997a; 1997b); e Setton e Adkins (1997).

QUADRO I

OS OBJETIVOS DAS AÇÕES PRÓ-ATIVAS DE EMPREGADOS

AÇÕES PRÓ-ATIVAS DE EMPREGADOS	OBJETIVOS
Buscar <i>feedback</i> e informação	Construir controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhoria no desempenho, redução na probabilidade de deixar a organização e diminuição do estresse.
Construir relacionamentos	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
Adotar um tutor informal	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
Negociar mudanças nas atividades do posto de trabalho	Promover o ajustamento, a satisfação e o comprometimento com as tarefas.
Autorregular-se (com prazos, cronograma, modo de fazer, nível de exigência etc.)	Manter a autoconfiança e a autoeficácia, reduzir a ansiedade e incrementar o desempenho a médio e longo prazos.
Envolver-se em atividades associadas ao trabalho (extraordinárias e complementares)	Aperfeiçoar o desempenho e reduzir a ambiguidade atribuída ao próprio cargo.
Aprender por modelação	Acelerar o crescimento do desempenho.
Planejar o desenvolvimento da carreira	Obter apoio dos colegas e supervisores, valorizando as inovações e o conteúdo das atividades.

Fonte: Adaptado de Borges e Albuquerque (2004).

Não é incorreto compreender que a influência do interacionismo simbólico e do construtivismo tem sido progressivamente mais forte a cada uma das perspectivas que surge. Porém, a quarta perspectiva – tendências integradoras –, por sua vez, compreende que os enfoques antecedentes não são excludentes, prevenindo que as ações das organizações não eliminam necessariamente a proatividade dos indivíduos e vice-versa.

Há vários modelos (por exemplo, BLACK; MENDENHAL; ODDOU, 1991; FELDMAN; TOMPSON, 1991, 1992 apud FELDMAN, 1997b; SAKS; ASHFORTH, 1997a) construídos em tal tendência. Todos tentam superar a fragmentação,

estabelecendo teorias com base em hipóteses que conectam facetas do fenômeno e articulam níveis micro, meso e macro de análise.

Julga-se, então, que tais características do quarto enfoque refletem o que Katzell (1994) e Alvaro (1995) previram para a Psicologia do Trabalho e das Organizações e/ou para a Psicologia Social como um todo, concretizando adequadamente esse pensamento, no início da década passada. Entre as megatendências identificadas por esses autores estavam as análises multiníveis, a contextualização, a articulação entre o generalizável e o singular e a compreensão do caráter sócio-histórico dos fenômenos dos referidos campos do saber.

Aqui não se detalha mais minuciosamente o quarto enfoque, porque a presente pesquisa não o aplica em sua plenitude, por concentrar-se apenas na mensuração de como os sujeitos do processo de socialização percebem e se avaliam em tal processo. A produção de uma medida válida, no entanto, é pré-requisito para em outras pesquisas serem postas em prática as tendências integradoras. Estudar relações de fenômenos, na maioria das oportunidades, exige a mensuração ou disponibilidade de indicadores adequados.

3 A MENSURAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Partiu-se do inventário de socialização organizacional, elaborado por pesquisadores da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Tal inventário é capaz de medir seis fatores, já citados e definidos anteriormente: proficiência do desempenho; pessoas; políticas; linguagem; objetivos e valores organizacionais; e história.

Sobre tal inventário, realizou-se uma pesquisa anteriormente no Brasil (BORGES; ROS; TAMAYO, 2001), produzindo uma primeira adaptação e avaliando sua validade. Em tal pesquisa foi realizada tradução regressiva, adaptados alguns itens e aplicado o inventário em uma amostra composta por operários da construção civil e trabalhadores de redes de supermercados em Brasília. Os resultados de tal pesquisa consistiram na identificação de três fatores: qualificação/inclusão; competência; e objetivos e tradições organizacionais.

A Figura 1 representa a comparação ou equivalência entre os fatores do questionário original e o brasileiro. Ela nos mostra que a diminuição do número de fatores significou agrupar itens referentes, inicialmente, a mais de um fator em um único, como é caso do fator designado por Objetivos e Tradição, que condensou três fatores da versão original, designados por Políticas, Objetivos

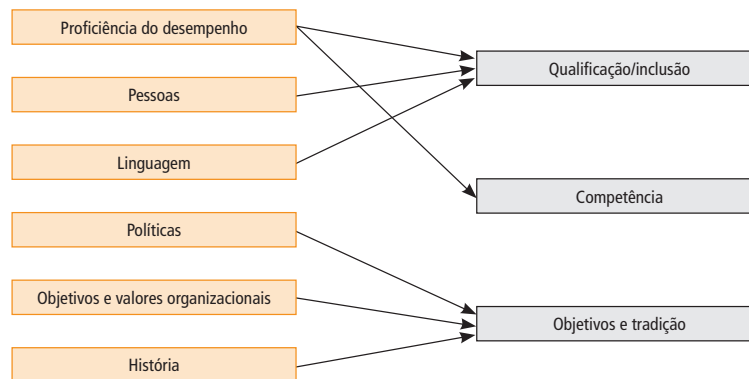
e Valores Organizacionais e História. Em compensação, na solução brasileira, os itens que na versão original formavam o fator Proficiência do Desempenho se dividiram em dois: um designado por Competência, que agrupa os itens que expressam quanto o indivíduo se percebe competente no exercício de suas atribuições; outro, designado Qualificação/Inclusão, expressa quanto o indivíduo se percebe preparado para o desempenho profissional no emprego e incluído entre os colegas, já com os hábitos da organização. Esse último fator, portanto, agrega também itens que na estrutura fatorial original estavam no fator Pessoas e outros, no fator Linguagem.

Para explicar a diferença da estrutura fatorial de tal pesquisa em relação à original estadunidense, recorreu-se a aspectos das condições de trabalho e à diferença da composição da amostra, principalmente no que diz respeito ao nível de instrução dos participantes. Na amostra brasileira, havia, inclusive, analfabetos, e muitos com educação fundamental incompleta, principalmente no caso dos operários da construção. É fácil supor que pessoas com menos instrução realizam diferenciações mais grosseiras, daí o menor número de fatores.

No entanto, a distinção aparentemente mais sutil entre competência e qualificação pode ocorrer vinculada às condições de trabalho, pois os autores daquela pesquisa compreenderam que, em condições mais desfavoráveis, a diferenciação entre esses dois aspectos pode ficar mais evidenciada, pois, mesmo que as pessoas estejam preparadas para o desempenho, sem as adequadas condições de trabalho, a competência delas pode não se concretizar ou ser minimizada.

FIGURA 1

CORRESPONDÊNCIA ENTRE FATORES DE DUAS VERSÕES DO INVENTÁRIO



Fonte: Elaborada pelos autores.

A existência de tal diferenciação entre trabalhadores brasileiros e não entre estadunidenses nos reporta, por sua vez, as diferenças culturais e/ou de orientações valorativas que vêm sendo apontadas na literatura especializada.

Assim, Biaggio, Vikan e Camino (2005), tal como Vikan et al. (2007), aplicando o modelo de Triandis (1994a; 1994b), que distingue orientações culturais coletivistas e individualistas, apontam que a cultura brasileira tende mais ao coletivismo. Tamayo e Schwartz (1993) e Tamayo (1994), fundamentando-se em modelo multidimensional de valores humanos (SCHWARTZ, 2001; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; 1990), mostram a tendência de mais importância a valores de benevolência que em outros países.

Entende-se, então, aqui, que, em uma cultura coletivista do tipo benevolente, tende-se a evidenciar mais a relação entre competência e condições de trabalho, enquanto em uma individualista deveria haver mais tendência a se evidenciar a relação entre competência e qualificação das próprias pessoas, por isso, na pesquisa estadunidense, competência e qualificação são noções que compõem um fator único. Por fim, é importante lembrar que a socialização (organizacional ou não) pode ser compreendida como um fenômeno cultural.

Apesar de apresentarem tais explicações, os autores consideraram também que pode haver problemas na adaptação do inventário, exigindo maior aproximação à linguagem do dia a dia do trabalhador, aspecto imbricado na cultura.

A revisão de literatura resumida na seção anterior levou em consideração na presente pesquisa que pode ser factível pensar que o inventário deveria também incorporar um fator específico sobre proatividade. Assim, nesta pesquisa, o objetivo é reconstruir e testar empiricamente um novo inventário, que tenha uma estrutura com oito fatores, a saber:

- a) *Competência*: indica quanto o participante dá conta de suas atribuições, quão bem percebe executar suas atividades ou quanto ele se percebe dominando as atividades inerentes ao cargo que ocupa, no sentido de saber fazer o que lhe é atribuído.
- b) *Qualificação*: quanto o indivíduo se percebe contando com a preparação (conhecimentos, informações e experiência) adequada ao exercício do cargo que ocupa e/ou às expectativas da organização.
- c) *Domínio da linguagem*: quanto o indivíduo se percebe compreendendo e sendo capaz de utilizar os termos técnicos de sua profissão e/ou os termos característicos da cultura da organização na qual está inserido.
- d) *Integração com as pessoas*: quanto o indivíduo se percebe integrado em relação às demais pessoas que fazem parte da mesma organização, no sentido de sentir-se incluído nos grupos, ter acesso aos demais, sentir-se aceito e apoiado.

- e) *Objetivos e valores da organização*: quanto o indivíduo conhece a organização em que está inserido, sabendo identificar seu papel, seus objetivos, metas e principais valores e prioridades das ações. Quanto o indivíduo incorporou dos valores da organização e se identifica com ela.
- f) *Políticas*: quanto o indivíduo percebe clareza por parte da organização no estabelecimento das relações de poder, nos meios de disponibilização de informações e nas possibilidades de participar do processo decisório. Quanto o indivíduo conhece da estrutura e do funcionamento da organização.
- g) *Condições materiais de trabalho*: quanto o indivíduo se sente apoiado pela organização, por meio da oferta de infraestrutura material.
- h) *História da organização*: quanto o indivíduo percebe a identidade organizacional por meio do conhecimento de sua história, suas tradições e sua cultura.
- i) *Proatividade*: quanto o indivíduo percebe suas próprias ações, suas iniciativas e seus esforços para integrar-se à organização.

4 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida como um *survey* (pesquisa de campo) com uso de questionário estruturado. Para a consecução do objetivo anunciado anteriormente, a pesquisa de campo se desenvolveu nos modos que serão descritos nas subseções subsequentes sobre: (1) a reconstrução dos itens do Inventário de Socialização Organizacional (ISO); (2) os participantes e a forma de coletar os dados; e (3) os procedimentos adotados para análise dos dados.

4.1 RECONSTRUÇÃO DOS ITENS DO INVENTÁRIO

Tendo em vista a reconstrução do ISO, partiu-se do questionário de autoria de Chao et al. (1994), da versão adaptada anteriormente, no Brasil, com uma amostra de trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado (BORGES; ROS; TAMAYO, 2001), e guiou-se mais diretamente pelos oitos fatores hipotéticos. Para a redação dos itens, em conformidade com a linguagem cotidiana dos participantes, utilizaram-se as falas de servidores da UFRN, em entrevistas concedidas por 12 servidores, em 2005, para pesquisa antecedente (BORGES et al., 2006).

Elaboraram-se mais itens para representar os fatores que na pesquisa de Borges et al. (2001) não se diferenciaram claramente. Foram elaborados itens também para representar o fator conjecturado sobre proatividade.

Com a primeira nova versão do questionário, desenvolveu-se teste com especialistas (seis participantes), avaliando a adequação dos itens para a mensuração

dos fatores hipotéticos (GÜNTHER, 1999; PASQUALI, 1997; 1999). Três dos participantes eram professores do Departamento de Psicologia, da área de Psicologia Social, e três eram professores da Universidade Complutense de Madrid, com maior aproximação com o tema da socialização organizacional.

Tal teste foi importante para o aperfeiçoamento da redação de vários itens e eliminação de outros. Eliminaram-se aqueles em que as divergências entre os participantes eram mais evidentes. Quando as divergências eram mais localizadas em um ou dois dos participantes, trabalhava-se no aperfeiçoamento dos itens.

Por fim, o inventário ficou com 54 itens, dispostos em uma escala Likert, variando de -2 (discordo muito) a +2 (concordo muito). A escala empregada é a mesma que vem sendo utilizada desde a versão estadunidense (CHAO et al., 1994).

4.2 PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Em seguida, aplicou-se o questionário em uma amostra de servidores da UFRN e do Emater (em estágio probatório ou não). Na UFRN, definiu-se como a população de pesquisa todos os servidores admitidos até 2005 (antes da implantação do programa de tutorização). Desses, escolheram-se 1.000 servidores por meio do número de matrícula, ficando apenas com as matrículas terminadas em dois algarismos específicos. A esses servidores os questionários foram enviados, pelo malote interno, acompanhados das instruções, de uma carta do pró-reitor de recursos humanos, expondo a importância da pesquisa para a instituição, e um envelope já endereçado para a devolução do questionário anonimamente.

A equipe de iniciação científica e de estudantes de pós-graduação fez uma campanha, em visita a todas as subunidades, falando com chefes e secretários sobre a importância de facilitarem a devolução dos questionários, bem como localizando os participantes e reforçando, pessoalmente, a solicitação de preenchimento. Foram, então, respondidos por 623 participantes.

A devolução dependia da deliberação de cada um em participar. Portanto, apesar de se iniciar usando um procedimento de amostra aleatória sistemática, a amostra final foi não probabilística ou acidental.

No Emater-RN, foram enviados memorandos via malote da Unidade Instrumental de Recursos Humanos (UIRH) para cada gestor regional da organização lotado no interior do Rio Grande do Norte, explicando a importância e o objetivo da aplicação do questionário de socialização organizacional e uma carta endereçada a cada servidor lotado naquela região, com o Inventário de Socialização Organizacional anexo, solicitando sua participação e informando o prazo de devolução. Assim, a devolução dos questionários também ocorreu via malote, decorrido um prazo de 15 dias para seu preenchimento.

No caso dos gestores lotados na capital do Estado, também foram enviados memorandos por intermédio da Unidade Instrumental de Recursos Humanos do Emater-RN, com a quantidade de cartas de apresentação e questionários, de acordo com o número de servidores de cada unidade, e a devolução foi realizada no prazo de 10 dias, quando os servidores da UIRH retornavam àquela unidade.

No Emater-RN foram recebidos 280 questionários respondidos e válidos. Portanto, no total, a amostra ficou composta por 903 participantes (Tabela 1).

TABELA 1

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

ASPECTOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA SIMPLES	FREQUÊNCIA RELATIVA
Sexo	Masculino	446	49,4%
	Feminino	450	49,8%
	Em branco	7	0,8%
	Total	903	100,0%
Estado civil	Solteiro	212	23,5%
	Casado	523	57,9%
	Separado/divorciado	91	10,1%
	Viúvo	11	1,2%
	Convivendo com outra pessoa	60	6,6%
	Em branco	6	0,7%
	Total	903	100,0%
Número de filhos	Nenhum	264	29,2%
	Um	148	16,4%
	Dois	241	26,7%
	Três	149	16,5%
	Quatro ou mais	83	9,2%
	Em branco	18	2,0%
	Total	903	100,0%

(continua)

TABELA I (CONTINUAÇÃO)

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

ASPECTOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA SIMPLES	FREQUÊNCIA RELATIVA
Forma de residência	Própria	634	70,2%
	Alugada	187	20,7%
	Outras	73	8,1%
	Em branco	9	1,0%
	Total	903	100,0%
Com quem reside	Sozinho	101	11,2%
	Com os pais	111	12,3%
	Com o cônjuge	132	14,6%
	Com os filhos	80	8,9%
	Com o cônjuge e os filhos	391	43,3%
	Outros	79	8,7%
	Em branco	9	1,0%
	Total	903	100,0%
Religião	Nenhuma	90	10,0%
	Evangélica	111	12,3%
	Espírita	80	8,9%
	Católica	569	63,0%
	Outras	36	4,0%
	Em branco	17	1,9%
	Total	903	100,0%

(continua)

TABELA I (CONTINUAÇÃO)

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

ASPECTOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA SIMPLES	FREQUÊNCIA RELATIVA
Frequência à igreja	Diariamente	23	2,5%
	Semanalmente	225	24,9%
	Quase semanalmente	146	16,2%
	Às vezes e nas datas especiais	274	30,3%
	Só nas datas especiais	123	13,6%
	Nunca	88	9,7%
	Em branco	24	2,7%
	Total	903	100,0%
Renda familiar	1 a 5 salários	284	31,5%
	6 a 10 salários	296	32,8%
	11 a 21 salários	239	26,5%
	Mais de 21 salários	58	6,4%
	Em branco	26	2,9%
	Total	903	100,0%
Educação formal	Ensino fundamental incompleto	16	1,8%
	Ensino fundamental completo (1º grau)	9	1,0%
	Ensino médio incompleto (2º grau incompleto)	41	4,5%
	Ensino médio completo (2º grau completo)	192	21,3%
	Ensino superior incompleto	11	1,2%
	Ensino superior	287	31,8%

(continua)

TABELA 1 (CONCLUSÃO)

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

ASPECTOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA SIMPLES	FREQUÊNCIA RELATIVA
Educação formal	Especialista	135	15,0%
	Mestre	79	8,7%
	Doutor	114	12,6%
	Em branco	19	2,1%
	Total	903	100,0%
Ocupações	Professor de nível médio	20	2,2%
	Professor de nível superior	69	7,6%
	Funcionário técnico-administrativo	801	88,7%
	Em branco	13	1,4%
	Total	903	100,0%

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados primários da pesquisa.

A caracterização da amostra segundo aspectos sociodemográficos, na Tabela 1, revela, em síntese, que a amostra é composta por: pessoas que, quanto ao sexo, estão em proporções equilibradas; são predominantemente casadas, com filhos; residem em casa própria, com o cônjuge e os filhos; são católicas, mas tendem a frequentar pouco a igreja; concentram-se mais em faixas de renda que vão até 10 salários-mínimos; apresentam idade média de 42,19 anos (desvio padrão = 10,78 anos) e um tempo de trabalho médio de 22,11 anos (desvio padrão = 11,80 anos).

4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, as respostas dos participantes ao questionário da pesquisa foram registradas na forma de banco de dados do *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows*. Na sequência, foram realizadas análises exploratórias com a finalidade de identificar erros de digitação, dados faltosos, casos extremos e avaliar o cumprimento de pressupostos exigidos para as análises multivariadas. Por fim, aplicou-se análise fatorial (técnica dos eixos principais), com rotação oblíqua (porque os fatores estavam correlacionados entre si), como será descrito na seção subsequente.

O fato de se dispor de hipótese sobre os fatores a serem encontrados poderia fazer supor a adequação da aplicação da técnica de equação estrutural (análise fatorial confirmatória), no entanto, está sendo considerado que o questionário foi reconstruído, sendo essa a primeira pesquisa com fins de avaliar a validade do novo questionário. Por isso, considerou-se mais adequada a aplicação de análise fatorial exploratória.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para desenvolver a análise fatorial, exploraram-se, inicialmente, os indicadores de fatorabilidade, constando que são favoráveis, como se resume na Tabela 2. Para análise da fatorabilidade, explorou-se também a matriz de correlações entre os itens, constatando não haver multicolinearidade e existir, ao mesmo tempo, muitas correlações entre os itens no intervalo de 0,30 a 0,70.

QUADRO 2

INDICADORES DE FATORABILIDADE

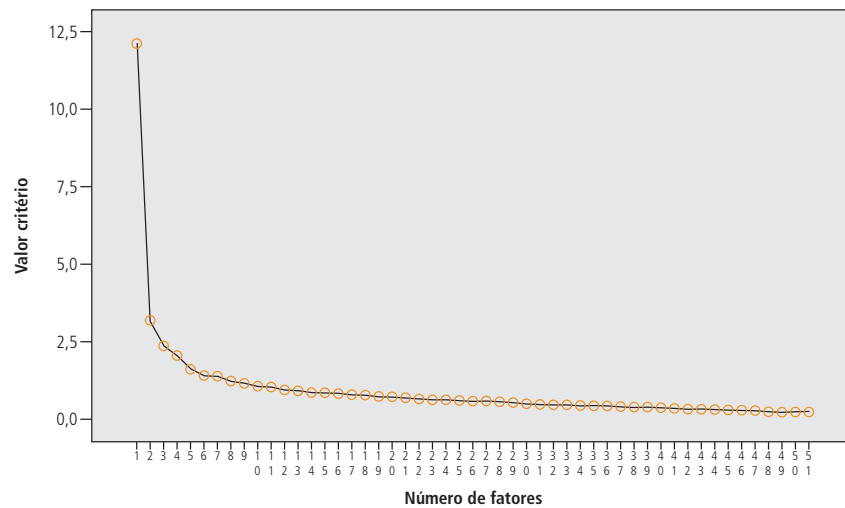
INDICADORES		COEFICIENTES
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)		0,918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12903,989
	Grau de liberdade	1275
	Nível de significância	<0,001

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários da pesquisa.

Para definir o número de fatores, considerou-se o gráfico *scree plot*, que associa os coeficientes *eigenvalues* (valores-critério) e o número de fatores. Observou-se que, a partir do oitavo fator, o gráfico se tornou quase horizontal, indicando baixo poder explicativo de cada um desses fatores. Por isso, compreendeu-se que a melhor solução foi aquela que abarcava sete fatores.

GRÁFICO 1

SCREE PLOT



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários da pesquisa.

Aplicada tal opção (de sete fatores), resultou a solução fatorial descrita na Tabela 2.

TABELA 2

ESTRUTURA DOS FATORES MENSURÁVEIS PELO
INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

FATORES	NOÇÕES OU IDEIAS REUNIDAS
1 – Acesso a Informações (Políticas) ($r^2 = 0,24$, $\alpha = 0,78$)	Acessar informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.
2 – Competência e Proatividade ($r^2 = 0,06$, $\alpha = 0,81$)	Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações.
3 – Integração com as Pessoas ($r^2 = 0,05$, $\alpha = 0,81$)	Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão.

(continua)

TABELA 2 (CONCLUSÃO)

**ESTRUTURA DOS FATORES MENSURÁVEIS PELO
INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

FATORES	NOÇÕES OU IDEIAS REUNIDAS
4 – Não Integração com a Organização ($r^2 = 0,04$, $\alpha = 0,70$)	Ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional.
5 – Qualificação Profissional ($r^2 = 0,03$, $\alpha = 0,71$)	Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e tarefas.
6 – Objetivos e Valores Organizacionais ($r^2 = 0,03$, $\alpha = 0,81$)	Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional.
7 – Linguagem e Tradição ($r^2 = 0,03$, $\alpha = 0,83$)	Dominar a linguagem profissional e organizacional. Conhecer tradições e história dos colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados primários da pesquisa.

O detalhamento da estrutura fatorial se encontra disponível no apêndice apresentado ao final do artigo. Sobre a estrutura encontrada, é importante, inicialmente, assinalar que os fatores apresentam coeficientes alfa de Cronbach entre 0,70 e 0,83, o que se constitui um resultado satisfatório, pois todos estão acima do ponto de corte aceito pelo Conselho Federal de Psicologia.

Quanto ao número de fatores, observa-se que a hipótese de pesquisa foi corroborada apenas parcialmente, pois eram esperados nove deles. Ocorreu que os itens previstos para formar o fator sobre proatividade se agruparam no mesmo fator dos itens previstos para o fator hipotético de competência. Por isso há, na solução fatorial encontrada, um fator de Competência e Proatividade.

Passou-se a designar o primeiro fator de Acesso a Informações (Políticas), e não simplesmente de Políticas, como nos fatores hipotéticos, porque a saturação dos itens tornou essa opção adequada. É importante notar que esse fator explica uma proporção da variância diferenciada dos demais ($r^2 = 0,24$). Tal ênfase na informação é corroborada pela literatura revisada, especialmente por Ostroff e Kozlowski (1992) e por Griffin, Colella e Goparaju (2000), como foi visto na apresentação da literatura revisada.

Devemos considerar também que, no momento atual, apesar de comparativamente os servidores públicos terem acesso às informações em um volume

nunca antes vivenciado, há problemas em selecionar aquelas disponíveis, bem como em identificar e chegar até as fontes mais adequadas.

A qualificação se manteve como um fator autônomo, corroborando a interpretação do estudo antecedente (BORGES; ROS; TAMAYO, 2001), o que significa que provavelmente as condições de trabalho e as características culturais brasileiras contribuem para evidenciar a diferenciação entre ser qualificado e ser competente.

Linguagem e história não formaram dois fatores em separado, mas um único, indicando que os participantes percebem o domínio da linguagem profissional e organizacional correlacionado com o domínio da história da organização. Tal fator foi designado como Linguagem e Tradição, por causa dos itens de maiores pesos.

Os itens sobre condições materiais não se agruparam em um fator específico e em separado, mas no primeiro fator. Em compensação, surgiu um fator não esperado, que se designou como Não Integração com a Organização, que reuniu itens com direção negativa e que remetem a aspectos gerais da organização.

6 CONCLUSÃO

Os resultados sugerem que o questionário apresenta validade e consistência satisfatórias. A presente versão do questionário é melhor do que aquela disponível anteriormente. Isso significa dizer que as estratégias adotadas para a reconstrução foram adequadas. Em outras palavras, o avanço da literatura especializada e a análise das falas de funcionários brasileiros foram elementos importantes na reconstrução de alguns itens e na introdução de outros. Significa também que provavelmente os itens ganharam adequação cultural à realidade brasileira.

Encontraram-se fatores próximos aos hipotéticos e manteve-se a diferenciação entre os fatores referentes à Competência e à Qualificação. Essa diferenciação, que foi assinalada introdutoriamente, reflete, ao mesmo tempo, as condições de trabalho e as tendências culturais brasileiras.

Dessa forma, é preciso compreender que o caráter multinível dos fenômenos se faz presente, tanto internamente aos conteúdos dos fatores que podem servir de indicadores de quanto um indivíduo está socializado quanto poderá estar presente nas análises que usuários do ISO possam vir a realizar.

Como o questionário é multifatorial, observa-se que oferece vários indicadores para utilizar-se em avaliações de programas de socialização organizacional, diagnóstico de prioridades funcionais e em pesquisas, em uma perspectiva de tendências integradoras para a exploração da associação da percepção dos sujeitos do processo de socialização a outros fenômenos, facilitando a proposição e o teste empírico de modelos explicativos.

Além da consistência interna indicada pelos coeficientes estatísticos, deve-se considerar que, em decorrência de uma das fontes de linguagem e de conteúdos – as entrevistas de pesquisa antecedente – para a composição dos itens, a aplicação do inventário é mais adequada no setor público. Isso pode ser compreendido como um ponto forte do inventário, haja vista o que se argumentou introdutoriamente sobre a necessidade de aperfeiçoamentos na gestão organizacional do setor público. Em contrapartida, é, ao mesmo tempo, um limite para o inventário, que demanda novas pesquisas para ampliar suas aplicações a instituições privadas e para uma maior diversidade de organizações públicas.

Outro limite do inventário aponta para a necessidade de novas pesquisas, considerando que uma única exploração de sua validade e consistência é insuficiente. Em novas pesquisas pode-se aplicar análise fatorial confirmatória, permitindo ao usuário do inventário contar com mais confiabilidade no instrumento.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T. Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, Florida, v. 29, n. 4, p. 469-486, 2003.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; LENTZ, E. Mentorship behaviors and mentorship quality associated with mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 91, n. 3, p. 567-578, 2006.
- ALLEN, T. D. et al. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 89, n. 1, p. 127-136, 2004.
- ALVARO, J. L. *Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores, 1995.
- ANDERSON, N. R. Editorial. *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v. 5, n. 1, p. 13, 1997.
- ARIZA ORDÓNEZ, G. I.; OCAMPO VELLEGAS, H. B. El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior. *Univers. Psychol.* Bogotá, v. 4, n. 1, p. 31-41, 2005.
- ASFORD, S. J.; BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 81, p. 199-214, 1996.
- ASHFORTH, B. E.; FRIED, Y. The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations*, London, v. 41, n. 4, p. 305-329, 1988.
- BANDURA, A. Teoria del aprendizaje social. In: TORREGROSA, J. R.; CRESPO, E. (Org.). *Estudios Básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, 1984. p. 57-88.
- BARRETO, R. G. As tecnologias na política nacional de formação de professores à distância: entre a expansão e a redução. *Educação Social*, Campinas, v. 29, n. 104, p. 919-937, 2008.

- BAUER, T. N. et al. Newcomer, adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007.
- BELLODI, P. L.; MARTINS, M. A. *Tutoria. Mentoring na formação médica*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- BERGER, P. L.; BERGER, B. Socialização: como ser um membro da sociedade. In: FORACHI, M.; MARTINS, J. S. (Org.). *Conceitos sociológicos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC, 1977. p. 200-214.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A sociedade como realidade subjetiva. In: BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985. p. 173-228.
- _____. *Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem Moderno*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BIAGGIO, A.; VIKAN, A.; CAMINO, C. Orientação social, papel sexual e julgamento moral: uma comparação entre duas amostras brasileiras e uma norueguesa. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 1-6, 2005.
- BLACK, J. S.; MENDENHAL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, New York, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.
- BLAU, G. An investigation of apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, New York, v. 32, p. 176-195, 1988.
- 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.; ROS, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.
- BORGES, L. O. et al. *A integração de novos servidores à Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. Texto não publicado. Apresentado à UFRN, Natal, 2006.
- BROWN, R. T.; DALY, B. P.; LEONG, F. T. L. Mentoring in research: a developmental approach. *Professional Psychology: research and practice*, Washington, v. 40, n. 3, p. 306-313, 2009.
- CARVALHO, V. D. *Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural*. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social)–Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Federal da Paraíba, Natal, 2009.
- CHAO, G. Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, New York, v. 51, p. 15-28, 1997a.
- _____. Complexities in international organizational socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v. 5, n. 1, p. 9-13, 1997b.
- CHAO, G. T.; WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, Washington, v. 45, p. 619-639, 1992.
- CHAO, G. et al. Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.
- DONALDSON, S. I.; ENSHER, E. A.; GRANT-VALLONE, E. J. Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, Kansas City, v. 26, n. 4, p. 233-249, 2008.

- DUBINSKY, A. J. et al. Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 50, October, p. 196-207, 1986.
- FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.
- _____. Can international management advance when exceptions outnumber rules? *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v. 5, n. 1, p. 14-15, 1997a.
- _____. Special issue: keynote address. Socialization in an international context. *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v. 5, n. 1, p. 1-8, 1997b.
- _____. A socialization process that helps new recruits succeed. *Personnel*, Ann Arbor, v. 57, n. 2, p. 11-23, 1980.
- GEIB, L. T. et al. A tutoria acadêmica no contexto histórico da educação. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 60, n. 2, p. 217-220, 2007.
- GOLDSHALK, V. M.; SOSIK, J. J. Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group & Organization Management*, Norwich, v. 25, n. 3, p. 291-317, 2000.
- GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, Athens, v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.
- GUEIROS, M. M. B. As funções de mentoria como um instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional dos dirigentes de faculdade de ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM IBAPP, 1999. p. 231-258.
- JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, New York, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.
- JUER, M.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Mentoria: um estudo das expectativas de mentores e mentoreados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- KATZELL, R. Contemporary meta-trends in Industrial and Organizational Psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. v. 4. California: Palo Alto, 1994. p. 1-94.
- KIM, T. Y.; CABLE, D. M.; KIM, S. P. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 90, n. 2, p. 232-241, 2005.
- KRAM, K. E. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, New York, v. 26, n. 4, p. 608-625, 1983.
- MAIER, G. W.; BRUNSTEIN, J. The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 5, p. 1034-1042, 2001.
- MAJOR, D. A. et al. A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 80, n. 3, p. 418-431, 1995.
- MARCOLINO, J. A. M. et al. Tutoria com médicos residentes em anesthesiologia. O Programa da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo. *Revista Brasileira de Anesthesiologia*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 438-447, 2004.

- MARTIN-BARÓ, I. Los procesos de socialización. In: MARTIN-BARÓ, I. *Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA Editores, 1992. p. 113-180.
- MILLER, V. D.; JABLIN, F. M. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, New York, v. 16, p. 92-120, 1991.
- NELSON, D. L. Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, Saskatoon, v. 8, p. 311-324, 1987.
- OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. J. Organizational socialization as a learning process. The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, Washington, v. 45, p. 849-74, 1992.
- PALACI, F. J.; OSCA, A.; RIPOLL, P. Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 11, n. 30, p. 35-47, 1995.
- PASQUALI, L. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: UnB, 1997.
- _____. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: _____. (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM Ibapp, 1999. p. 27-36.
- RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 84, n. 4, p. 529-550, 1999.
- RAGINS, B. R.; COTTON, J. L.; MILLER, J. S. Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, New York, v. 43, n. 5, p. 1177-1194, 2000.
- RAGINS, B. R.; SCANDURA, T. A. Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, Saskatoon, v. 20, n. 3, p. 493-509, 1999.
- REALI, A. M. M.; TANCREDI, R. M. S.; MIZUKAMI, M. G. N. Programa de mentoria de professores iniciantes e experientes. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 77-95, 2008.
- RUSSELL, J. E. A.; ADAMS, D. M. The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, New York, v. 51, n. 1, p. 1-14, 1997.
- SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, New York, v. 51, p. 234-279, 1997a.
- _____. Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v. 5, n. 1, p. 48-61, 1997b.
- SCHEIN, E. H. Organizational socialization and professional of management. *Industrial management*, Norcross, v. 9, Winter, p. 1-6. 1968.
- SCHWARTZ, S. H. ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Ed.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. Cap. 2. p. 53-77.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.
- _____. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.
- SETTON, R. P.; ADKINS, C. L. Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, Charlotte, v. 11, p. 112-124, 1997.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 10, n. 2, p. 269-285, 1994.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 9, p. 329-348, 1993.

TORREGROSA, J. R.; VILLANUEVA, C. F. La interiorización de la estructura social. In: TORREGROSA, J. R. Y.; CRESPO, E. *Estudios básicos de psicología social*. Barcelona: Hora, 1984. p. 421-446.

TRIANDIS, H. Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. In: DUNNETTE, M. D.; L. M. HOUGH. *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. v. 4. California: Consulting Psychology Press, 1994a. p. 103-162.

_____. Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism. In: KIM, U. et al. *Individualism and collectivism: theory, method, and applicants*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994b. p. 41-51.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, Salt Lake City, v. 1, p. 209-264, 1979.

VIKAN, A. et al. Endorsement of the new ecological paradigm: a comparison of two Brazilian samples and one Norwegian sample. *Environment and Behavior*, Tucson, v. 39, n. 2, p. 217-228, 2007.

WEISS, H. M. Learning theory and industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. v. 1. California: Palo Alto, 1994. p. 171-214.

APÊNDICE

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
Proporção da Explicação da variância (47,68%)	23,8%	6,3%	4,6%	4,1%	3,2%	2,8%	2,8%
Valor-crítério (<i>eigenvalue</i>)	12,1	3,2	2,4	2,1	1,6	1,4	1,4
Alfas de Cronbach	0,78	0,81	0,81	0,70	0,71	0,81	0,83
48) Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	0,52						
47) Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	0,46						
42) Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	0,46						0,34

(continua)

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES (CONTINUAÇÃO)

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
54) Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.	0,44						
41) Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	0,39						
43) Eu estabeleço, facilmente, os contatos sociais necessários para resolução de situações cotidianas.							
01) Eu tenho aprendido como realmente trabalhar na própria organização.							
08) Eu tenho aprendido a melhor maneira de trabalhar no meu emprego.							
21) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.		0,63					
50) Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.		0,60					
11) Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.		0,51					
51) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.		0,51					
52) Eu me esforço para obter as informações de que preciso.		0,49					
35) Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.		0,46					
45) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.		0,45					

(continua)

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES (CONTINUAÇÃO)

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
26) Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.		0,42					
19) Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.		0,40			0,35		
44) Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	0,32	0,40					
53) Eu sou quem deve construir os relacionamentos necessários ao meu trabalho.							
30) Eu sei que depende de mim criar o acesso às informações.							
38) Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.			-0,83				
14) Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.			-0,67				
27) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.			0,62				
39) Eu me sinto integrado à organização.			-0,60				
10) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.			0,56				
33) Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.			-0,53				
04) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.			0,42				

(continua)

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES (CONTINUAÇÃO)

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
49) Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.			-0,36				
06) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.				0,54			
05) Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.				0,49			
24) Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.				0,47			
25) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.				0,42			
23) Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.				0,41			
09) Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.				0,30			
37) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.					0,81		
36) Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.					0,81		
18) Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.					0,35		
40) Eu tenho proposto mudanças no meu trabalho para me adaptar melhor.							

(continua)

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES (CONTINUAÇÃO)

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
12) Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.						-0,62	
34) Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.						-0,47	
20) Eu sei quais são os objetivos desta organização.						-0,43	
16) Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.						-0,43	
29) Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.							0,63
13) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.							0,59
15) Eu conheço as tradições enraizadas da organização.						-0,37	0,57
28) Eu sou familiarizado com a história de minha organização.						-0,43	0,45
32) Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.							0,40
31) Eu sou conhecido por muita gente na organização.							0,39
22) Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.							0,38

(continua)

ESTRUTURA FATORIAL DE SETE FATORES (CONCLUSÃO)

FATORES	1	2	3	4	5	6	7
07) Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.							0,32
02) Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.							-0,30

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 15 iterations.