



DIEGO CÉSAR TERRA DE ANDRADE

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA
IFES MINEIRA EM TEMPOS DE REUNI**

LAVRAS - MG

2011

DIEGO CÉSAR TERRA DE ANDRADE

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA IFES MINEIRA EM
TEMPOS DE REUNI**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Maria de Lourdes Souza Oliveira

LAVRAS - MG

2011

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Andrade, Diego César Terra de.

Socialização organizacional em uma IFES Mineira em tempos de
REUNI / Diego César Terra de Andrade. – Lavras : UFLA, 2011.
118 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.

Orientador: Maria de Lourdes Souza Oliveira.

Bibliografia.

1. Administração pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Reuni. 4. Ifes.
5. Socialização organizacional. I. Universidade Federal de Lavras.

II. Título.

CDD – 351.851

DIEGO CÉSAR TERRA DE ANDRADE

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA IFES MINEIRA EM
TEMPOS DE REUNI**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 4 de outubro de 2011.

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle UFLA

Dra. Kely César Martins de Paiva Faculdade Novos Horizontes

Dr. Luiz Marcelo Antonialli UFLA

Dra. Maria de Lourdes Souza Oliveira
Orientadora

LAVRAS - MG

2011

A Deus.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Em ordem cronológica desta conquista, acima de tudo, mais uma vez e sempre, a Deus, que me abençoa e me alarga as fronteiras, que me dá a Sua mão e me preserva do mal, de modo que não me sobrevém aflição.

À Lyanna, à Gi, à Cá e à Mia, companheiras e razão de muitas das conquistas. Amores eternos!

Ao Tio Luiz, por acreditar; sem ele não estaria aqui.

À minha mãe, Andréa, aos meus irmãos, Lucas e Matheus, bem como a toda a minha família pelo apoio em todos os meus devaneios.

À Mana e Marinna, que me ajudam lendo e corrigindo meus trabalhos, e à Noêmia, por nos aguentar.

Aos Professores do Departamento de Administração e Economia Maria Cristina Mendonça, Antônio Carlos dos Santos e José Roberto Pereira, por me permitirem frequentar suas aulas antes de fazer parte do programa.

Ao Conrado, pela amizade, artigos e experiência no início do mestrado e até mesmo antes dele.

A Prof^a. Cristina Calegário e a Renata Freire, pela oportunidade e crescimento.

Ao Prof. José Maria de Lima, pela confiança no meu trabalho, bem como a todo o pessoal da Copese, em especial à Maria Eugênia.

Aos colegas de sala, pelas contribuições diretas e indiretas, conscientes e inconscientes, para o meu crescimento pessoal e profissional. Mas, em destaque, aos amigos Glener e Gustavo, pelas parcerias.

Às orientadoras Maria de Lourdes Oliveira (Maroca) e Mônica Cappelle por tudo, mas principalmente pela paciência nos meus momentos de ansiedade.

Ao pessoal do curso de Administração Pública a distância.

Aos amigos Ricardo Sette, Elias Oliveira e Keila, pelos altos papos em nossas idas ao Rio de Janeiro.

Aos colegas do IFSULDEMINAS de Machado e mais recentemente de Pouso Alegre.

Às Prof^{as}. Lívia Borges e Virgínia Carvalho, pelas contribuições quanto à utilização do Inventário.

A Prof.^a Maria Nivalda de Carvalho-Freitas, por suas ricas sugestões na qualificação.

Aos demais Professores do Departamento de Administração e Economia, pelo aprendizado. Mas, em especial, aos Prof. Mozar José de Brito, pelas reflexões teóricas e metodológicas e pelo SurveyMonkey, e ao Prof. Luiz Marcelo Antonialli, pela ajuda no SPSS.

Aos servidores que, gentilmente e em nome da ciência, cederam um pouco do seu tempo ao responderem o Inventário.

Ao Prof. Ênio Junior Seidel, pelo apoio estatístico e disponibilidade.

À Prof.^a. Kely César Martins de Paiva e ao Prof. Luiz Marcelo Antonialli, mais uma vez, por terem aceitado o convite para colaborar com a finalização deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente nesta jornada.

“All in all it's just another brick in the wall”
Waters

RESUMO

A socialização organizacional é tida como um processo complexo de ser descrito e conduzido, sobretudo pelo fato de envolver tanto elementos objetivos como subjetivos. Esta dissertação foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), com os servidores técnico-administrativos e docentes, objetivando: identificar a percepção dos servidores acerca do nível de socialização organizacional; avaliar se há entre os servidores técnico-administrativos e docentes diferença no nível de socialização organizacional; verificar se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço na instituição; e observar se o nível de socialização organizacional varia quanto à lotação setorial/departamental. Sob o pano de fundo e justificativa deste trabalho, tem-se o aumento do número de servidores na Ifes, advindo de sua adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni. O enfoque teórico de Socialização Organizacional dos Conteúdos e da Informação é o utilizado para fundamentar a pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), composto de 45 itens, que fora validado e adaptado ao contexto da administração pública brasileira por Borges et al. (2010). As respostas foram coletadas por meio de um *online survey*, totalizando 285 questionários válidos, no qual foram submetidos à análise fatorial com base na técnica dos componentes principais (*principal components*) com rotações ortogonais - Varimax. Conclusivamente, levando-se em consideração os objetivos neste trabalho constatou-se que o processo de socialização organizacional, de uma maneira geral, está ocorrendo de forma eficiente na Ifes pesquisada. Destacando-se positivamente o fator hipotético Competência. Com relação a comparação dos grupos ocupacionais docentes e técnicos administrativos, não se observam diferenças significativas nos fatores obtidos, à exceção do fator Domínio da linguagem. Ao verificar se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço na instituição, aferiu-se que os fatores Política e História da Organização apresentaram correlações estatisticamente significativas e positivas, embora com magnitudes modestas. Contudo, o fator Competência apresentou correlação negativa e significativa, levando-se em consideração o tempo de serviço na instituição. Finalmente, ao observar se o nível de socialização organizacional varia quanto à lotação setorial/departamental, não foi possível chegar a uma conclusão devido à heterogeneidade dos resultados do dendograma, o que corrobora a indicação inicial de eficiência no aproveitamento do quadro de pessoal da Universidade.

Palavras-chave: Socialização organizacional. Ifes. Reuni. Gestão de pessoas. Administração pública.

ABSTRACT

The organizational socialization is seen as a complex process to be described and conducted, particularly because it involves both subjective and objective elements. This lecture was held in a Federal Institution of Higher Education (IFES), with technical and administrative staff and teachers, in order to: identify the perception of the servants about the level of organizational socialization; assess whether there is, among the technical and administrative staff and teachers, difference on the level of organizational socialization; verify if the level of organizational socialization varies according to the time of employment in the institution; and observe whether the level of organizational socialization varies as to the department or sector occupancy. Under the background and justification for this work, there is an increase in the number of IFES servants, arising from its accession to the Program to Support Expansion and Restructuring of Federal Universities - REUNI. The theoretical focus of the Organizational Socialization of the Contents and Information was used to base the research. The data collection instrument was the Organizational Socialization Inventory (ISO), consisting of 45 items that had been validated and adapted to the Brazilian public administration context by Borges et al. (2010). Responses were collected via an online survey, a total of 285 valid questionnaires, which were subject to factor analysis based on the technique of principal components (principal components) with orthogonal rotations - Varimax. In conclusion, taking into account the objectives of this study, it was found that the process of organizational socialization, in general, has been occurring efficiently in the IFES searched. Positively highlighting competence, as the hypothetical factor. In regards to the comparison of teachers and administrative staff occupational groups, there are no significant differences in the factors obtained, except for the domain of language. When checking whether the level of organizational socialization varies by length of time of employment in the institution, the Politics and History of the Organization factors were assessed and showed statistically significant and positive correlations, although modest in magnitude. However, the Competence factor presented negative and significant correlation, taking into consideration the time of employment in the institution. Finally, when observing if the level of organizational socialization varies as to the departmental and sector occupancy it was not possible to reach a conclusion due to the heterogeneity of the results of the dendrogram, which supports the initial indication of efficiency in the use of staff of the University.

Keywords: Organizational socialization. Ifes. Reuni. Human resources. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Representação gráfica dos distintos enfoques dos estudos sobre socialização organizacional.....	49
----------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução das vagas de ingresso nos processos seletivos da Ifes pesquisada de 2007 a 2011	55
Gráfico 2	Scree Plot dos fatores	69
Gráfico 3	Cargo/Classe – Classificação	74
Gráfico 4	Percentual de acordo com o ano de admissão	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estratégias de socialização empregadas pelas organizações	40
Quadro 2	Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações.....	43
Quadro 3	Domínios de conteúdo da socialização organizacional	46
Quadro 4	KMO and Bartlett's Test	67
Quadro 5	Reliability Statistics	67
Quadro 6	Análises descritivas dos fatores do Inventário de Socialização Organizacional	73
Quadro 7	Estatísticas do Grupo	75
Quadro 8	Correlações entre os fatores de socialização organizacional e o tempo de trabalho na instituição.....	77
Quadro 9	Análise balizadora das instâncias setor/departamento com base no dendograma	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Contratações de servidores técnico-administrativos e docentes a partir de 2008	56
Tabela 2	Nível de classificação dos técnicos administrativos.....	57
Tabela 3	Classe dos Docentes	58
Tabela 4	Fatores extraídos com base na técnica de componentes principais	68
Tabela 5	Resultados do teste de correlações entre as 45 variáveis originais e os 11 fatores considerados com rotação ortogonal (Varimax)	70

LISTA DE SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Educação
Andes	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
Ascer	Coordenadoria de Cerimonial
Ascom	Assessoria de Comunicação Social
Copese	Comissão de Permanente de Processo Seletivo
DAE	Departamento de Administração e Economia
DAG	Departamento de Agricultura
DBI	Departamento de Biologia
DCA	Departamento de Ciência dos Alimentos
DCC	Departamento de Ciência da Computação
DCF	Departamento de Ciências Florestais
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DCOF	Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças
DCS	Departamento de Ciência do Solo
DED	Departamento de Educação
DEF	Departamento de Educação Física
DEG	Departamento de Engenharia
DEN	Departamento de Entomologia
DEX	Departamento de Ciências Exatas
DFP	Departamento de Fitopatologia
DGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação
Dicon	Diretoria de Contratos e Convênios
DMSG	Diretoria de Material e Serviços Gerais
DMV	Departamento de Medicina Veterinária
DQI	Departamento de Química
DRCA	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico
DZO	Departamento de Zootecnia
EBTT	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
Ifesp	Instituição Federal de Ensino Superior Pesquisada
ISO	Inventário de Socialização Organizacional
MEC	Ministério da Educação
NADP	Diretoria de Apoio e Desenvolvimento Pedagógico
PAS	Programa de Avaliação Seriada (PAS)
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
Praec	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PRGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Proec	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

Proplag	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão
PRP	Pró-Reitoria de Pesquisa
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
Sops	Serviço Orgânico de Segurança Patrimonial
SPSS	Software Statistical Package of Social Sciences
UE	União Europeia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
Ufla	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Ufop	Universidade Federal de Ouro Preto
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	Universidade de Brasília
Unifal	Universidade Federal de Alfenas
Unifei	Universidade Federal de Itajubá
Usaid	United States Agency for International Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	O CONTEXTO DA PESQUISA	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO	37
3.1	Socialização e socialização organizacional	37
3.2	Táticas organizacionais	39
3.3	Enfoque desenvolvimentista	42
3.4	Enfoque dos conteúdos e da informação	44
3.5	Tendências integradoras	47
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1	Tipo de Pesquisa	51
4.2	Objeto de Estudo	53
4.3	População e Amostra	57
4.4	Instrumento de Pesquisa	59
4.5	Coleta de Dados	61
4.6	Procedimento de Análise dos Dados	63
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
5.1	A socialização organizacional na Instituição	72
5.2	Variações do nível de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos e docentes	74
5.3	Variações do nível de socialização organizacional por tempo de serviço na instituição	76
5.4	Variações do nível de socialização organizacional dos servidores quanto à lotação setorial/departamental	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	89
	ANEXOS	98

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, observa-se que a sociedade vem passando por inúmeras transformações decorrentes de um novo contexto econômico, político e social. Nesse mesmo sentido, o setor público vem sendo obrigado a repensar sua forma de agir, buscando um modelo de gestão eficiente (BRESSER- PEREIRA, 2001; MARINI, 2002; MARTINS, 1997; MENDES; TEIXEIRA, 2000). Contudo, algumas especificidades, advindas de sua própria natureza, o diferem, em muito, de outros setores¹. Entre essas divergências, a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros, podem ser citados.

Dessa forma, quando se fala em Gestão de Pessoas no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas. De maneira geral, por exemplo, quando uma empresa do segundo setor seleciona uma pessoa para fazer parte do seu quadro de funcionários, espera-se que ela consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público realiza um concurso e empossa um novo servidor, ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência, eficácia e efetividade, o que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Nesse sentido, Oliveira, S. et al. (2008) atentam que, no setor público, tal ênfase ganha uma conotação ética de preocupação com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Diante disso, Borges et al. (2010) afirmam que uma das respostas da Academia para tentar sanar tal problema foi intensificar as pesquisas sobre socialização organizacional, como uma ferramenta capaz de auxiliar a Gestão de Pessoas.

¹ Considera-se, através de uma terminologia sociológica, o Estado/Governo como o primeiro setor; o Mercado/Privado como sendo o segundo setor; e as Entidades da Sociedade Civil como o terceiro setor (HABERMAS, 1984, p. 46).

Já Gontijo e Melo (2005) afirmam que a socialização organizacional é tida como um processo, muitas vezes, complexo de ser descrito e conduzido, sobretudo pelo fato de envolver tanto elementos objetivos como subjetivos, com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo. Mas, segundo Feldman (1976) e Shinyashiki (2000), o tema vem despertando o interesse de administradores, pesquisadores e outros profissionais há algum tempo.

Dá-se o nome de socialização organizacional, de acordo com Shinyashiki (2003), a maneira como a organização recebe os funcionários e os integra à sua cultura, seu contexto e sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. Já Schein (1982) observa que o uso do termo socialização organizacional pode estar associado ao processo no qual um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento demandados por uma organização ou pelo grupo no qual está ingressando.

Ademais, Shinyashiki (2003) expõe que os indivíduos passam por processos de socialização durante todas as etapas de sua vida, internalizando padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto no qual se encontram inseridos ou da situação social na qual estão vinculados. Nesse sentido, Oliveira, A. et al. (2008) expõem que o processo de socialização organizacional é bidirecional e recíproco. Bidirecional porque a adaptação é mútua, tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes (organização/funcionário). E recíproca, pois cada parte atua sobre a outra. Motta (1993) afirma ainda que a socialização organizacional é um processo contínuo que se inicia antes mesmo da entrada do indivíduo na empresa e continua durante toda a sua permanência na organização (MOTTA, 1993).

Corroborando com essas perspectivas, 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, e os dividiram em seis fatores. A saber: proficiência de desempenho (o quanto 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; e, conhecimento da história da organização (conhecer suas tradições, seus costumes, mitos e rituais transmitidos pelo saber cultural) (CHAO et al., 1994 apud BORGES et al., 2010).

Após adaptações no questionário da pesquisa de Chao et al. (1994) e Oliveira, S. et al. (2008) realizaram na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), em 2005, um estudo utilizando o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) composto de 54 itens. Entre as justificativas das autoras para tal pesquisa, estão, diretamente, os problemas de gestão de pessoas, tais como: a diferença de desempenho entre setores, centros e servidores; a existência de problemas de ordem geral, como a limitação dos recursos existentes, relacionados à infraestrutura básica, de recursos financeiros, materiais e humanos.

Especificamente sobre esse contexto, verifica-se que as políticas educacionais no nível superior, em 2005, eram outras². Dessa forma, observa-se a relevância de análises organizacionais no que tange à questão da socialização, no atual cenário da educação superior brasileira. Autores como Andrade et al.

² Vários autores, como Boschetti (2009), Chaves (2006), Cunha (2007b), Frigotto et al. (2006), Mancebo (2004), Mancebo et al. (2006), Otranto (2004) e Santos (2004), afirmam que, nesse período, o Governo Lula dá continuidade às ações empreitadas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso no que tange à educação pública superior. Ou seja, o governo Cardoso desenvolveu sua concepção sobre o papel da educação, especialmente da educação superior, a crescente desresponsabilização do Estado com a Universidade, através da redução de verbas públicas para seu financiamento. Assim, simultaneamente, estimulou o empresariamento deste nível de ensino sob a aparência de democratização do acesso à educação (LIMA, 2009).

(2010) apontam mudanças significativas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de 24 de abril de 2007, quando foi lançado, pelo Governo Federal, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que contém cerca de quatro dezenas de medidas, entre elas o Decreto nº. 6.096, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) (BRASIL, 2009a).

O Reuni tem como objetivos gerais criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, o aumento da qualidade dos cursos e melhor aproveitamento da estrutura física (investimento de quase R\$ 2,2 bilhões de reais) e de recursos humanos (previsão de contratação de 15755 novos docentes e 13.564 novos técnicos administrativos, distribuídos de 2008 a 2012) existentes nas universidades (BRASIL, 2009b, grifo nosso).

Dessa forma, a fim de levantar questões referentes à gestão de pessoas, mais especificamente no que tange à socialização organizacional, como mais uma ferramenta gerencial, este trabalho foi realizado em uma Ifes, optante³ pelo Programa. Para ilustrar o quanto o Reuni está sendo impactante na Ifes objeto do estudo deste trabalho, verificou-se que em 2006 ela ofertava 620 vagas, saltando em 2010 para 1410 novas matrículas anuais⁴.

Como consequência do aumento do número de vagas ofertadas aos alunos, crescem o número de docentes e técnicos administrativos, sendo, então, uma justificativa ao estudo realizado nesta pesquisa, vislumbrado-se que a entrada desses novos servidores poderá gerar mais que 35 anos⁵ de dedicação à função pública. E, em razão da otimização de seu trabalho, tem-se um impacto na comunidade acadêmica, local, nacional e até mundial.

³ A adesão das Universidades ao Reuni é facultativa; entretanto, as 54 Universidades Federais existentes na época o fizeram (BRASIL, 2009b).

⁴ Dados obtidos em material impresso, site institucional e departamentos responsáveis da Ifes em 2011.

⁵ Lei nº 8.112/90, Art. 186., Capítulo II, Seção I, dispõe sobre as regras de aposentadoria do servidor público (BRASIL, 2011b).

Outra justificativa para esta pesquisa advém do fato de o Reuni se aproximar de seu último ciclo⁶. Além disso, a Universidade, como uma autarquia, é responsável por gerir seus recursos com vistas ao futuro de seus servidores e impactos em nível local, nacional e mundial.

Diante desse contexto, levanta-se a hipótese de que, no caso desta Instituição, o processo de socialização não ocorrerá de forma planejada; por exemplo, fatores culturais, históricos, físicos da Ifes, bem como de personalidade e de alocação dos servidores (neste caso, especificamente, do técnico administrativo, uma vez que o docente possui informação quanto ao departamento ao qual pertencerá já na publicação do edital) não tenham sido trabalhados, o que pode contribuir negativamente com o fenômeno (VAN MAANEN, 1989).

Assim, tem-se a seguinte questão: como se encontra o processo de socialização organizacional nesta instituição, segundo os grupos ocupacionais docentes e técnico-administrativos? Para responder a essa pergunta, neste trabalho têm-se quatro objetivos:

- a) identificar a percepção dos servidores acerca do nível de socialização organizacional;
- b) avaliar se há entre os servidores técnico-administrativos e docentes diferença no nível de socialização organizacional;
- c) verificar se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço na instituição;
- d) observar se o nível de socialização organizacional varia quanto à lotação setorial/departamental.

⁶ Expansão com Reestruturação (2007/2012): 26 projetos com elementos componentes de inovação; consolidação e implantação de 95 campi universitários; quadro perceptível de ampliação do número de vagas da Educação Superior, especialmente no período noturno (BRASIL, 2011e).

Cabe ressaltar que os três primeiros objetivos, aqui esboçados, são os mesmos levantados por Oliveira, S. et al. (2008); contudo, como já exposto, tem-se outro contexto sócio-econômico, cultural e político na educação pública superior federal, sendo essa uma das justificativas para este trabalho. Outra justificativa e diferença a ser evidenciada é que o questionário utilizado foi o Inventário de Socialização Organizacional composto de 45 perguntas (BORGES et al., 2010), o que é “uma evolução” se comparado ao utilizado por Oliveira, S. et al. (2008), e que, por ora, fora validado ao setor público brasileiro, conforme afirmam Borges et al. (2010).

É importante elucidar ainda que o ISO possibilita compreender o processo de socialização organizacional do ponto de vista do sujeito. Borges et al. (2010), sobre esse questionário, sugerem a necessidade de reaplicá-lo considerando que uma única exploração de sua validade e consistência é insuficiente. Assim, esta pesquisa permitirá ao usuário do inventário contar com maior confiabilidade no instrumento (BORGES et al., 2010), ou seja, neste trabalho, há contribuições tanto empíricas (pesquisa descritiva) quanto acadêmicas/científicas (nova pesquisa utilizando o Inventário de Socialização Organizacional de 45 itens).

Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa, além desta introdução, a presente dissertação está composta por mais cinco capítulos, quais sejam: no segundo, buscar-se-á um breve panorama histórico da Universidade Pública Brasileira, desde sua constituição até a institucionalização do Reuni; o capítulo terceiro abrangerá uma reflexão teórica acerca da socialização e socialização organizacional; no quarto capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; as análises e discussão dos resultados encontram-se no quinto capítulo; e, por último, têm-se as considerações finais.

2 O CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida está imersa em um contexto complexo e cheio de tensões oriundas tanto da base sócio-material local – da realidade brasileira – quanto de forças e influências produzidas no âmbito internacional, o que engloba as pressões políticas geradas nas relações entre os Estados e os organismos internacionais. Assim, neste capítulo, busca-se apresentar um breve panorama histórico da Universidade Pública Brasileira, desde sua constituição até a institucionalização do Reuni.

É sabido que a constituição das universidades no Brasil é tardia e que sua análise é muito complexa, devido às nuances históricas que perpassaram a estruturação da Educação Superior (FREITAS, 2010).

Com relação às suas origens e características, seu desenvolvimento pode ser considerado um caso atípico no contexto latino-americano, pois, desde o século XVI, os espanhóis fundaram universidades em suas possessões na América, as quais eram instituições religiosas que recebiam a autorização do Sumo Pontífice, através de Bula Papal (OLIVEN, 2002). No Brasil Colônia, por sua vez, não se criaram instituições de ensino superior até o início dos anos de 1.900, ou seja, quase três séculos de atraso diante dos países latino americanos.

Contudo, diversas foram as tentativas de criação de universidades no Brasil, ao longo desses anos. Entre elas, registra-se, no nível das intenções, a que constava da agenda da Inconfidência Mineira (FÁVERO, 2006).

Fávero (2006) atenta que o que ocorrera nesse período fora considerável resistência, seja de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, seja da parte de brasileiros que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero na Colônia, considerando mais adequado que as elites da época procurassem a Europa para realizar seus estudos superiores; isso, para Oliven

(2002), justifica-se pelo alto conceito da Universidade de Coimbra⁷ em Portugal, o que dificultava a sua substituição por uma instituição no jovem país.

Assim, a primeira universidade brasileira fora criada apenas em 1909 - Universidade de Manaus - mas, só no papel. O mesmo ato ocorre na cidade do Rio de Janeiro em 1920, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro pelo Governo Federal, o que “representou uma reação antipositivista⁸” (OLIVEN, 2002) da Academia Brasileira de Ciências (OLIVEN, 2002). Embora, segundo Mendonça (2000), desde 1915 essa criação já estivesse autorizada.

Contudo, autores como Fávero (2000) e Cunha (2007a) atentam que, nessa ocasião, reuniram-se as escolas superiores já existentes, apenas para poder dar um título de *Doutor Honoris Causa* ao rei dos belgas, que visitou o país, isto é, “uma universidade para belga ver” (FÁVERO, 2000, p. 18-28, grifo no original). Dessa forma, Fávero (2006) infere que todos os esforços de criação de universidades, nos períodos colonial e monárquico, foram malogrados, o que denota uma política de controle por parte da Metrópole sobre qualquer iniciativa que vislumbrasse sinais de independência cultural e política da Colônia.

Se a Primeira República (1889-1930) é caracterizada pela descentralização política, a partir dos anos 20 e, sobretudo, após 1930, essa tendência se reverte, começando a se incrementar uma acentuada e crescente centralização nos mais diferentes setores da sociedade. Nesse contexto, Fávero (2006) afirma:

⁷ A Universidade de Coimbra, no dizer de Anísio Teixeira (1989 citado por OLIVEN, 2002), foi a “primeira universidade”: nela se graduaram em Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia, durante os primeiros três séculos de nossa história, mais de 2.500 jovens nascidos no Brasil.

⁸ De acordo com Valentim (2010), “a partir da segunda metade do século XIX, as ideias de Augusto Comte permearam as mentalidades de muitos mestres e estudantes militares, políticos, escritores, filósofos e historiadores” brasileiros. Assim, o antipositivismo que dera origem à Universidade do Rio de Janeiro, aqui, entende-se como uma reação contrária ao movimento dominante na época.

[...] o Governo Provisório cria o Ministério da Educação e Saúde Pública (14/11/1930), tendo como seu primeiro titular Francisco Campos, que, a partir de 1931, elabora e implementa reformas de ensino – secundário, superior e comercial – com acentuada tônica centralizadora. Trata-se, sem dúvida, de adaptar a educação escolar a diretrizes que vão assumir formas bem definidas, tanto no campo político quanto no educacional, tendo como preocupação desenvolver um ensino mais adequado à modernização do país, com ênfase na formação de elite e na capacitação para o trabalho (FÁVERO, 2006, p. 23).

Contudo, os educadores da Associação Brasileira de Educação (ABE) desapontaram-se com as políticas do novo Ministério. A ênfase dada à criação de uma Faculdade de Educação, nas universidades, para formar professores do ensino secundário, respondia muito mais aos planos de Francisco Campos (que priorizava o ensino médio), do que aos anseios dos educadores preocupados com a criação de uma verdadeira universidade, ou seja, aquela alicerçada na tríade do ensino, da pesquisa e da extensão (OLIVEN, 2002).

Dessa forma, Oliven (2002) afirma que, no Distrito Federal, configurou-se uma arena onde se defrontaram diferentes grupos defensores de distintos projetos para a universidade brasileira, fruto das clivagens ideológicas entre educadores, políticos e líderes religiosos⁹ da época. Os principais pontos da discórdia relacionavam-se ao papel do governo federal como normatizador do ensino superior e à atuação da Igreja Católica como formadora do caráter humanista da elite brasileira (OLIVEN, 2002).

Analisando-se o Estatuto das Universidades Brasileiras (Decreto-lei nº. 19.851/31), Fávero (2006) destaca outras questões do período Campos. A

⁹ Para as lideranças religiosas, os problemas do Brasil eram resultantes da crise moral desencadeada com a separação da Igreja do Estado, iniciada com a proclamação da República, em 1889, quando a primeira perdeu a influência que, até então, vinha exercendo nos círculos de poder. Aproveitando o interesse em obter o apoio da Igreja, que caracterizou o governo de Vargas, entre 1930 e 1945, as lideranças católicas passaram a desenvolver um intenso trabalho pedagógico visando à recristianização das elites do país (OLIVEN, 2002).

primeira refere-se à integração das escolas ou faculdades na nova estrutura universitária. Pelo Estatuto, elas se apresentam como verdadeiras “ilhas” dependentes da administração superior. Outra questão destacada pela autora relaciona-se à cátedra, unidade operativa de ensino e pesquisa docente entregue a um professor. No Brasil, os privilégios do professor catedrático adquiriram uma feição histórica, apresentando-se o regime de cátedra como núcleo ou *alma mater* das instituições de ensino superior.

Nesse sentido, Trigueiro (2003) contabiliza: “em 1930, o Brasil dispunha apenas de duas universidades – em Minas Gerais e no Rio de Janeiro; e, até 1945, contávamos com unicamente cinco instituições universitárias” (TRIGUEIRO, 2003, p. 3).

Mas, se em 1945, o número de universidades ainda era incipiente frente à extensão territorial e população brasileira, em 1964 encontram-se no país 37 instituições públicas de ensino superior¹⁰. Segundo Mendonça (2000), é sob o impacto do populismo que a educação superior passa por um primeiro surto de expansão. E, nesse sentido, Freitas (2010) afirma que, para contextualizar o Reuni, é necessária a seleção de períodos em que ocorreram fatos históricos importantes, para a reflexão e formulação de análise do atual momento da educação superior brasileira.

Ao longo do final dos anos 50 e início dos 60, experiências isoladas vão começando a ensaiar mudanças na estrutura pedagógico-administrativa do ensino superior, algumas das quais foram posteriormente incorporadas à Reforma de 68. Entre elas, contam-se a Universidade Federal do Ceará, criada em 1955, na qual se retomava a concepção nucleadora da Faculdade de

¹⁰ Entretanto, Mendonça (2000) atenta que a maior parte destas universidades federais, forma criadas através do processo de federalização de faculdades estaduais ou particulares. Sendo que a maioria das atuais universidades federais existentes hoje tem nesse processo a sua origem. A exemplo da Ifes estudada, que fora federalizada em 1963.

Filosofia; a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, articulada à Universidade de São Paulo, criada entre 1957 e 1962; a Universidade Rural de Minas Gerais, hoje Universidade Federal de Viçosa, instalada em 1958; as Escolas Superiores de Agricultura de Piracicaba e Rio Grande do Sul, em 1963. Na culminância desse processo, situa-se a Universidade de Brasília (UnB), instituída em dezembro de 1961, em regime de fundação de direito público, não só pela sua posição de universidade da nova capital, mas pela originalidade da sua proposta, endossada por setores de ponta da comunidade científica (TRIGUEIRO, 2003).

Esse momento se apresenta, conforme Minto (2006), com grande efervescência cultural e política, no qual nasceram propostas para os rumos da Universidade Brasileira, ora como “Universidade crítica”, que reproduzia o modelo francês, ora inspirado no modelo norte-americano, do qual resultou a UnB. Toda essa movimentação, para Teixeira (1989 citado por MINTO, 2006), é reflexo de um Ensino Superior órfão, por mais de cinco séculos, de um verdadeiro projeto de universidade.

Minto (2006), diante do projeto da UnB e analisando as questões sociais e econômicas do período, afirma que a demanda por uma reforma universitária é precedente ao Golpe Militar de 1964. Para o autor, tais questões são reflexos da Segunda Guerra Mundial, com a derrota do nazifacismo e o crescente movimento pelo fim do Estado Novo¹¹, quando se iniciam, então, movimentos pela democracia e pelo desenvolvimento do país. Quanto a esse contexto, Cunha (2007a) afirma que o intenso processo de industrialização gerou o crescimento dos centros urbanos.

Freitas (2010) expõe que todas essas mudanças fizeram com que surgisse aumento na procura por mão de obra especializada para o trabalho nas

¹¹ A partir de 1937, o Brasil vive o Estado Novo, um regime autoritário com características do fascismo europeu. A censura aos órgãos de imprensa e a propaganda política são alguns dos instrumentos que o Estado Novo usa para cultivar a imagem de seu líder, o então presidente Getúlio Vargas (FREITAS, 2010).

indústrias e nas empresas, alterando-se, assim, os canais de ascensão das camadas médias e definindo o topo das burocracias públicas e privadas como alvo da ascensão. Dessa maneira, tem-se, ainda para a autora, o fato de essas burocracias serem organizadas de forma hierárquica, utilizando os graus escolares como um dos requisitos de admissão e promoção, o que gerou um aumento da demanda por escolarização em todos os níveis. Sobremaneira, diante da incapacidade da estrutura universitária atender a essa demanda, mesmo com a expansão advindas do populismo, ocorreu no início da década de 1960 uma crise no sistema universitário, questionada pelos setores sociais (FREITAS, 2010).

Minto (2006) observa que todos esses movimentos históricos demarcaram as políticas sociais, aqui focando as políticas educacionais para o Ensino Superior que, apesar de abstrato, é perceptível, principalmente a partir do Golpe Militar de 1964, em que entram em cena as políticas de “[...] ajuda externa [...]”, com atuação dos organismos internacionais tanto no financiamento, como formulação de políticas e na projeção de ideias da teoria do capital humano¹² (MINTO, 2006, p. 89).

Romanelli (1986), sobre a Lei nº. 5.540/68¹³, afirma que a Reforma Universitária trouxe em seu bojo a vertente da racionalização, da orientação tecnocrata, o regime departamental e o fim das cátedras, que foram pontos

¹² A Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Theodore Schultz, considerava a educação formal e o treinamento, realizados pelos indivíduos, como investimentos na forma de capital humano. À medida que crescesse o nível educacional do indivíduo, cresceria também sua renda, pois sua produtividade estaria baseada na sua formação e treinamento. A produtividade do indivíduo resultaria, assim, na maior ou menor quantidade de capital humano que ele possuísse. Essa teoria, aplicada às sociedades, concluía que os investimentos humanos nesses campos (educação e treinamento) acarretariam o crescimento econômico dos países. O progresso e o desenvolvimento das sociedades estariam, dessa forma, relacionados ao investimento em educação e formação dos trabalhadores (FREITAS, 2010).

¹³ A Lei nº5.540, de 28 de novembro de 1968, fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior, sua articulação com a escola média e dá outras providências (BRASIL, 2011b).

defendidos pelos estudantes no período pré-golpe militar. Diante disso, passaram a ser adotados os princípios empresariais para o projeto de “modernização” do ensino. Tais princípios buscavam aplicar a lógica das empresas privadas, fundamentada nos regulamentos de produtividade e racionalização dos recursos às instituições de ensino. Essas reformas foram impostas de forma autoritária, sem a participação dos demais setores da sociedade, e procuraram adequar o sistema educacional brasileiro ao projeto de desenvolvimento econômico da ditadura militar (ROMANELLI, 1986, p. 223).

O período pós 1964 contribuiu para a construção de uma concepção que se tornara presente até os anos 1990 no âmbito do Estado e, principalmente, nas políticas educacionais: a ideia de que o público é desnecessário (SEVENHUIJSEN, 2000). E abriu precedente para a reversão de direitos e conquistas sociais, já tão escassos num Estado que historicamente não oportunizou “as conquistas mínimas do chamado Estado de Bem-Estar Social dos países com capitalismo desenvolvidos” (MINTO, 2006, p. 136).

Freitas (2010, p. 37) afirma que, dos “Acordos MEC e United States Agency for International Development (Usaid)”, a Proposta das Associações Docentes e do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) para Universidade Brasileira (1981), passando pelo Projeto GERES (Grupo Executivo sobre a Reformulação da Educação Superior), documento que balizou as políticas da Nova República, e pelas conquistas obtidas com a promulgação da Constituição Nacional de 1988 (que consagrou, na área da educação, os preceitos da autonomia universitária e da gratuidade do ensino público), legitimaram-se as ações do governo para com a Reforma Universitária; contudo, ora na tentativa de democratização desse nível de ensino, ora na sua mercantilização.

Dessa forma, para responder às tendências econômicas que adentraram na Educação Superior a partir do Golpe Militar de 1964 e se fortaleceram na

década de 90, as políticas educacionais postas pelos governos assumiram um papel de consolidação da mercantilização (FREITAS, 2010). É o que afirma Andrade et al. (2010) diante da Reforma do Estado iniciada no ano de 1995¹⁴ durante o primeiro mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (REZENDE, 2002) e encabeçada pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. De acordo com Fernandes Filho (2004), essas mudanças estão baseadas no princípio geral de elevação do desempenho do setor público, sendo o grande desafio para esse setor criar um sistema eficiente e de boa qualidade na provisão dos serviços públicos. Nesses anos, a reforma do sistema de educação superior no país ocorreu em paralelo a essas reformas do Estado, priorizando o livre jogo do mercado. Ou seja, durante os dois mandatos de Cardoso (1995-2002) houve um forte processo de mercadorização das relações sociais, inclusive da educação (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008).

Diante do exposto, Freitas (2010) afirma que as reformas educacionais estão imbricadas nas reformas do Estado. Assim, a autora afirma que o governo Luiz Inácio Lula da Silva retoma expectativas quanto à Reforma Universitária, principalmente em razão de sua história de ligações estreitas com as lutas sociais e educacionais. Contudo, a maneira como as discussões sobre a Reforma Universitária foram pautadas, a partir de 2003, trouxe frustrações e decepções para estudantes, reitores e educadores, pois foi delimitada, como expõe Leher:

¹⁴ Na constituição de 1988 e no governo Collor/Itamar se tem um contorno de uma reforma gerencial do estado. Entretanto, apenas no governo Cardoso ela se efetiva, com a reforma do aparelho do Estado, na dimensão-gestão, que foi realizada através de uma série de projetos conduzidos pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado - MARE (REZENDE, 2002).

[...] a partir de um tripé constituído pelo Banco Mundial, pelo próprio governo de Lula da Silva e por uma ONG francesa, ORUS, dirigida por Edgar Morin, está sendo erigido um falso consenso que poderá redefinir profundamente a universidade brasileira e, quiçá, de diversos países latino-americanos, representando a vitória de um projeto. E, não menos relevante, será mais uma oportunidade perdida de reforma verdadeira dessas instituições que, ao longo de sua breve, mas intensa história, ainda não viveram um processo democrático de reforma, a partir de seus protagonistas, para afirmá-la como instituição pública, gratuita, autônoma, universal, lócus de socialização e de produção de conhecimento novo (LEHER, 2004, p. 1).

Freitas (2010) também destaca a presença da ORUS (Observatório Internacional de Reformas Universitárias), presidido por Edgar Morin e, constituído em 2002, por acadêmicos europeus e latino-americanos, que buscam nas iniciativas da sociedade civil um projeto de sociabilidade que rompa com o capitalismo que domina o cenário educacional mundial. São propostas dessa entidade: a adoção de sistemas de seleção para as Universidades dentro da escola secundária, como o Programa de Avaliação Seriada (PAS); a ampliação das vagas das Universidades através dos cursos a distância, propondo, inclusive, a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB); a execução de política de cotas para grupos étnicos e egressos de escolas públicas; a homogeneização e flexibilização da estrutura curricular e do tempo de duração dos cursos; a criação de um novo sistema de avaliação das Universidades; a instituição de um prazo de validade para os diplomas e realização de concursos periódicos para os professores; uma maior interação da universidade com os outros níveis de ensino e sua participação efetiva no projeto de alfabetização em massa, proposto pelo Governo Federal; o incentivo à pesquisa para adaptação de inovações tecnológicas produzidas nos países centrais; a criação de novas fontes de recursos, através de lei de incentivo fiscal do Ensino Superior (FREITAS, 2010).

Soma-se a esse movimento, mais uma vez, a presença do Banco Mundial (BIRD) que, desde 1994, defende Instituições Universitárias de Ensino com cursos de curta duração e critica o modelo de Universidade baseada na tríade ensino, pesquisa e extensão, por serem muito caras e inadequadas aos países periféricos. De acordo com seus ideais, esses países necessitam de formação profissional rápida para atender ao mercado de trabalho (INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT - IBRD, 1995).

Estando, então, diante de consensos entre “gigantes” que, com seu discurso da possibilidade da existência de um “capitalismo humanizado”, leva ao esquecimento de toda a crítica feita às políticas educacionais neoliberais dos oitos anos do governo anterior (ANDRADE et al., 2010), o governo Lula, compondo alianças com o BIRD e o ORUS, de forma sutil, avança na mesma direção da administração Cardoso, na qual a flexibilidade e a empregabilidade ditam as regras para o Ensino Superior e pautam o movimento de reforma universitária de forma unilateral, reforçando uma concepção de formação servil (FREITAS, 2010). Diante desses fatos, em 2007, consolida-se o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) sob um “discurso”, mais uma vez, voltado ao social¹⁵ (ANDRADE et al., 2010). Esse decreto dirige-se especificamente às Ifes, cujo histórico merece apreciação mais detida.

Em 1998, em Paris, os ministros da educação da Alemanha, França, Itália e Reino Unido assinaram uma declaração conjunta, com vistas à construção de um espaço europeu de educação superior (BASTOS, 2007). No

¹⁵ Andrade et al. (2010), ao analisarem as características da gestão política de educação superior em vigência no país, nesse período, afirmam que a reforma do ensino superior, em curso nas Ifes, é orientada por características do modelo de administração pública gerencialista. Isso pode ser verificado pelo fato de princípios como produtividade, eficiência baseada em ajustes estruturais, controle, *accountability*, entre outros, estarem presentes no Decreto nº. 6.096.

ano seguinte, os ministros de vinte e nove estados europeus, incluindo Portugal, subscreveram a chamada Declaração de Bolonha, na qual assumem como objetivos o estabelecimento, até o ano de 2010, de um espaço europeu de educação superior coerente, compatível, competitivo e atrativo para estudantes naturais da Europa e advindos de outros continentes. Atualmente, encontram-se nessa reformulação quarenta e cinco países, isto é, todos os países da União Europeia (UE) e, ainda, dezessete países europeus não pertencentes à UE (Albânia, Alemanha, Andorra, Armênia, Azerbaijão, Áustria, Bélgica (comunidades flamenca e francófona), Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Geórgia, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Liechtenstein, Luxemburgo, Macedônia, Malta, Moldávia, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polônia, Portugal, Romênia, Rússia, Santa Sé, Sérvia, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido, República Checa e Ucrânia) (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008).

A construção do referido sistema europeu de educação superior é considerada "a chave para promover a mobilidade e a empregabilidade dos cidadãos e para a obtenção de maior compatibilidade e de maior comparabilidade". Embora, ainda de acordo com Lima, Azevedo e Catani (2008), recuse-se a ideia de simples homogeneização ou padronização, eventualmente menos aceitável face à grande diversidade da educação superior dos países aderentes, insiste-se na harmonização e na necessidade da coordenação de políticas, na promoção da dimensão europeia dos currículos, na cooperação internacional, na mobilidade e no intercâmbio, bem como na cooperação no "setor da avaliação da qualidade", tendo em vista vir a desenvolver critérios e metodologias que sejam passíveis de comparação (LOURTIE, 2002).

Já no Brasil, no segundo semestre de 2006, inicia-se uma campanha contra o atual formato do ensino ministrado na maioria das universidades, com diagnósticos e análises variados, baseados em dados estatísticos das vagas nas universidades públicas e das altas taxas de evasão no ensino superior. A proposta apresentada para se contrapor a esse quadro teve, na ocasião, como principal interlocutor o reitor da Universidade Federal da Bahia (UFBA), professor Naomar Monteiro de Almeida Filho, que, em inúmeras visitas, aulas inaugurais e palestras, divulgou a chamada “Universidade Nova” como a solução contra a obsolescência das universidades de modelo tradicional (LÉDA; MANCEBO, 2009).

Em apresentação no seminário intitulado “Universidade Nova: Reestruturação da Arquitetura Acadêmica da UFBA”, o Professor Naomar, afirma que:

[...] a ideia de estudos superiores de graduação de maior amplitude e não comprometida com uma profissionalização precoce e fechada, bem como maior integração entre esses estudos e os de pós-graduação, já é realidade em muitos países social e economicamente desenvolvidos. O processo europeu de Bolonha é um exemplo eloquente dessa concepção acadêmica que, por força das demandas da Sociedade do Conhecimento e de um mundo do trabalho marcado pela desregulamentação, flexibilidade e imprevisibilidade, certamente se consolidará como um dos modelos de educação superior de referência para o futuro próximo[...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA, 2007, p. 17).

Por tanto, conclui-se que a proposta denominada “Universidade Nova” possui evidente similaridade com processo europeu. No Brasil, de acordo com Léda e Mancebo (2009), a possibilidade de materialização desse modelo, em âmbito nacional, vem com a publicação do Decreto nº. 6.096. Seu artigo 1º define o objetivo do Reuni:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2009a, p. 1).

São metas e diretrizes gerais do Programa:

- a) Aumentar a qualidade do ensino por meio da inovação e adequação acadêmicas com a articulação entre graduação, pós-graduação e educação básica, profissional e tecnológica;
- b) Elevar, de forma gradual, a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e atingir a taxa da relação aluno/professor em cursos presenciais de graduação igual a 18;
- c) Aumentar em pelo menos 20% as matrículas nos cursos de graduação;
- d) Prazo de cinco anos, a contar do início de cada plano, para o cumprimento das metas estabelecidas pelas instituições federais de ensino superior.

O Artigo 5º diz que: “O ingresso no Programa poderá ser solicitado pela Ifes, a qualquer tempo, mediante proposta instruída”, ou seja, sua adesão é facultativa; contudo, como já exposto, as 54 Universidades Federais existentes em 2007 entraram no programa (BRASIL, 2009a), inclusive a Instituição pesquisada.

Enfim, ao avaliar esses pouco mais de 90 anos do ensino superior brasileiro e suas transformações, verifica-se a dificuldade de se falar de reformas universitárias. Segundo Trigueiro (2003):

[...] não há muito sentido falar em reformar ou (re)estruturar algo que nem bem se estabilizou, seja em razão de seu curto tempo de existência, seja em virtude das muitas medidas a que fora submetido o processo de amadurecimento interno e de consolidação de padrões institucionais [...] (TRIGUEIRO, 2003, p. 5).

Ora, se a noção de reforma, aqui, implica a aceção de reestruturar determinada realidade, em se tratando de educação superior no Brasil, o correto seria afirmar que essa ainda se encontra em processo de estruturação. Assim, o que se vê pode ser considerado mais um “tijolo no muro” de um jovem país.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo tem-se como objetivo conceituar e abordar o desenvolvimento do tema socialização organizacional. A evolução cronológica dos estudos sobre a temática aponta para quatro enfoques distintos: o das táticas organizacionais; o do enfoque desenvolvimentista; o dos conteúdos e da informação; e o das tendências integradoras. Assim, para melhor compreender o papel de cada uma dessas correntes, eles serão descritos mais detalhadamente nas seções subsequentes.

3.1 Socialização e socialização organizacional

Segundo Levy Junior (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração ao seu grupo, tornando-o sociável. Hábitos e valores esses que não são inatos. Ainda para Levy Junior (1973, p. 60), “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois esse deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”. Nesse sentido, Chanlat et al. (1996, p. 36) afirma que “o ser humano não vive em um círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”.

Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias e valores. Socializar-se implica o desenvolvimento de uma identidade diferenciadora, ao mesmo tempo em que a inclusão sócio-histórica ao meio (construído) assemelha-se e identifica-se com os grupos de referência (BERGER; BERGER, 1977; BERGER; LUCKMANN, 2002, 2004; MARTIN-BARÓ, 1992; TORREGROSA; VILLANUEVA, 1984

apud BORGES et al., 2010). Tal processo, portanto, é dinâmico no sentido de que é contínuo e encerra a vivência de contradições existenciais. É um processo que se desenrola durante toda a vida do indivíduo (BORGES et al., 2010), ou seja, não é possível afirmar que ele possua um início, meio e fim.

Shinyashiki (2000) expõe que o processo de socialização não se restringe apenas ao período do desenvolvimento durante a infância e adolescência. Afirma ser até ingenuidade aceitar que, nessas fases, fosse possível proporcionar todo o aprendizado social que o indivíduo necessita para o desempenho de papéis na fase adulta e das inúmeras mudanças que ocorrem ao longo de sua vida. Corroborando, portanto, que a socialização é contínua e permanente e, de acordo com o ambiente em que a pessoa está convivendo, essa tende a ser influenciada e influenciar o seu meio.

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais. A socialização faz com que o ser adquira as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai internalizando crenças e valores, construindo padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo. Borges e Albuquerque (2004 citados por BORGES et al., 2010) atentam que o caráter vinculante da socialização está associado à história da sociedade na qual a pessoa está se socializando e almejando tornar algo possível.

Tais valores vão se consolidando e determinando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais. Esse mesmo processo revela-se crucial no contexto de uma organização. Ao ingressar em um novo grupo, o funcionário precisa ser apresentado aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por uma fase de socialização que lhe permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração que permeiam o fazer coletivo (GONTIJO, 2005). É o que Berger e Luckmann (1985) classificam de

socialização secundária, uma vez que para esses autores a socialização primária é aquela que o indivíduo experimenta na infância e em virtude da qual se torna membro da sociedade.

Van Maanen (1989) define socialização organizacional como: o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização.

Conforme revisão bibliográfica, realizada por Borges e Albuquerque (2004 citados por BORGES et al., 2010), cronologicamente os estudos sobre socialização organizacional evoluíram sob quatro correntes distintas: a das táticas organizacionais; a desenvolvimentista; a dos conteúdos e da informação; e a das tendências integradoras. Ademais, em virtude dos objetivos desta pesquisa (já mencionados), maior ênfase é dada ao enfoque dos conteúdos e da informação, uma vez que o inventário aqui utilizado permite identificar o nível de socialização organizacional do sujeito do processo a partir de seu próprio olhar.

3.2 Táticas organizacionais

Neste enfoque, a atenção centra-se nas ações da organização que visam a facilitar o processo de socialização dos indivíduos. Busca-se 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 (BORGES et al., 2010).

Dentre os estudos dessa corrente, destaca-se o trabalho de Van Maanen (1989)¹⁶. O autor apresenta sete estratégias de socialização (Quadro 1)

¹⁶ Segundo Borges e Albuquerque (2004, citados por BORGES et al., 2010), autores como Allen (1990), Blau (1988), Jones (1986) e Van Maanen e Schein (1979) também tratam de socialização sob esse enfoque.

empregadas pelas organizações que não são mutuamente excludentes e que, na prática, estão combinadas de diversas formas.

Estratégias formais e informais de socialização	O processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização. Quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado, e maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novatos. Em uma atmosfera informal, não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do novato necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Dessa forma, o processo formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização. A segunda etapa ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente as práticas reais em seu setor.
Estratégias individuais e coletivas de socialização	Na socialização coletiva, os novatos são agrupados em conjunto para o início e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados relativamente similares. Quando um grupo é introduzido em um programa de socialização, ele desenvolve quase sempre uma consciência coletiva, o que pode gerar certa incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. As estratégias individuais também geram mudanças, mas, quando comparadas às coletivas, perdem em termos de homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.
Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização	A socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio do qual um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não sequenciais são realizados em um estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas. Contudo, é necessário que exista um programa sequencial para que o processo de aprendizagem seja facilitado.

Quadro 1 Estratégias de socialização empregadas pelas organizações

Fonte: adaptado de Van Maanen (1989)

“...continua...”

Estratégias fixas e variáveis de socialização	Os processos fixos de socialização proporcionam a um novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio, ou seja, o tempo de transição é padronizado. Nas estratégias de socialização variáveis, os indivíduos desconhecem a dimensão tempo do período de transição.
Estratégias de socialização por competição ou por concurso	As estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. Assim, cada um atua por conta própria e dificilmente procura apoio do grupo para as ações de sintonia, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.
Estratégias de socialização em série e isoladas	A estratégia de socialização em série é aquela que prepara os novos integrantes para assumir diversos papéis organizacionais similares, sendo uma garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado com base em sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Essa estratégia apresenta um elevado risco, pois o novo integrante poderá ficar confuso e se perder durante o processo de socialização. Entretanto, poderá também estimular a criatividade e a iniciativa dos novos integrantes.
Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento	Essas estratégias objetivam confirmar ou destruir a identidade do novato na organização. Ou seja, na investidura, procura confirmar e estabelecer a viabilidade e utilidade dos valores pessoais dos novatos. Ele é bem-vindo da forma como ele é. Já no processo de despojamento, procura-se destruir e despojar certos valores e crenças dos novatos. Eles são, geralmente, submetidos a uma série de “testes” rigorosos para obter acesso privilegiado na organização. Van Maanen (1989, p. 60) ressalta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”.

Quadro 1 Estratégias de socialização empregadas pelas organizações

Fonte: adaptado de Van Maanen (1989)

As estratégias descritas, no quadro anterior, segundo Van Maanen (1989), são utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros. O autor enfatiza, ainda, que grande parte do

controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada.

3.3 Enfoque desenvolvimentista

Segundo Borges et al. (2010), essa corrente mudou o foco de atenção das ações organizacionais para os processos cognitivos que os sujeitos da socialização organizacional vivenciam. Esse enfoque apresenta uma sequência de fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações, de maneira a analisar as nuances e ambiguidades da socialização.

O modelo descrito por Feldman (1976), denominado por Wanous (1992) como “modelo de três estágios de admissão” (Quadro 2) é um exemplo dessa corrente¹⁷.

¹⁷ Segundo Borges e Albuquerque (2004, citados por BORGES et al., 2010), autores como Blau (1988), Dubinsky et al. (1986), Feldman (1976,1980) e Nelson (1987) também tratam de socialização sob essa corrente. Gontijo e Melo (2005) citam, ainda, os trabalhos de Buchanan (1974), Porter-Lawler-Hackman (1975) e Van Gennep (1978).

Estágio 1 - Socialização Antecipatória	Este primeiro estágio compreende todo o aprendizado que ocorre antes de o novato entrar na organização. Nesse caso, o indivíduo busca um conjunto de informações sobre a organização e seu possível trabalho, criando, também, diversas expectativas. Dois fenômenos ocorrem neste estágio: 1) realismo: grau em que as expectativas dos indivíduos formam um quadro completo e preciso da vida organizacional. Indica o grau de sucesso e de entendimento a respeito das informações que foram transmitidas no processo de recrutamento. 2) congruência: grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são compatíveis com as exigências e recursos da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização.
Estágio 2 - Acomodação	Esta etapa caracteriza-se pela percepção do indivíduo quanto ao que a organização realmente representa e como ele pode tornar-se um membro dela. Existem aí quatro eventos. São eles: 1) Iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas. 2) Iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais. 3) Definição mais evidente do papel do novato na organização. 4) Avaliação do progresso do novato na organização. É a congruência ou confronto da autoavaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela organização.
Estágio 3 - Administração do Papel	Nesta etapa, os novatos necessitam mediar os conflitos entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos, para o qual são demandados. Dessa forma, dois tipos de conflitos precisam ser administrados: conflitos entre a vida profissional e a vida familiar e conflitos entre o próprio grupo de trabalho e outros grupos de trabalho na organização.

Quadro 2 Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações

Fonte: adaptado de Wanous (1992)

Cabe ressaltar, sob essa perspectiva, que, de acordo com Gontijo e Melo (2005), existem nuances e ambiguidades na socialização organizacional. Por exemplo, o processo pode ser mais intenso no início da carreira de um indivíduo ou quando ele entra em uma empresa pela primeira vez, mas, de forma geral, observa-se que não existe, necessariamente, um fim para os eventos da

socialização. Na verdade, a socialização pode ser contínua, mas não tão intensa, ao longo da vida de cada profissional (GONTIJO; MELO, 2005).

3.4 Enfoque dos conteúdos e da informação

De acordo com Borges et al. (2010), nesta corrente, a atenção se volta aos processos cognitivos do indivíduo, relacionando-os aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca (pró) ativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais.

Oliveira, S. et al. (2008) afirmam que as pesquisas sob esse enfoque consideram a proatividade dos indivíduos, entendendo que os iniciantes em uma organização são agentes ativos que buscam as pessoas e os locais de aprendizado, julgados como valiosos para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho. Já com relação ao conteúdo e informação, as autoras afirmam que, de acordo com Ashforth et al. (2007), consiste em um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que esse possa se tornar um membro proficiente e se sentir confortável na organização. Ashforth et al. (2007) expõem que existe um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho que são considerados essenciais ao aprendizado do funcionário, para que ele possa se tornar um membro capaz e, assim, se sinta adaptado à organização.

Nesse sentido, Carvalho (2009) afirma que o domínio das tarefas envolve fatores, como deveres e obrigações, responsabilidades, prioridades, modo de usar equipamentos e de lidar com questões de rotina. Os papéis de trabalho focam os limites da autoridade e da responsabilidade, as expectativas e os comportamentos adequados ao posto. Os processos de grupo referem-se à interação com os colegas, às normas e valores do grupo e à estrutura normativa

do grupo de trabalho. Por fim, os atributos organizacionais dizem respeito às políticas, ao poder, ao conjunto de valores do sistema organizacional, à missão e ao estilo de liderança. Segundo a mesma autora, os resultados do estudo encampados sob esse enfoque indicaram, ainda, que a aquisição de informações sobre o domínio da tarefa, dos papéis e dos processos de grupo tende a ser mais importante durante as experiências iniciais no emprego do que a aquisição de informações relacionadas aos atributos organizacionais.

Oliveira, S. et al. (2008) afirmam que algumas das tipologias, nessa corrente, incluíram escalas para mensurar a aquisição de conteúdo. Carvalho (2009) cita alguns exemplos de trabalhos que incluem essas escalas, tais como:

- a) Ostroff e Kozlowski (1992), que apresentaram uma medida de socialização organizacional que envolve quatro domínios de conteúdo: tarefas do emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais.
- b) Morrison (1995), para construir sua escala, integrou várias tipologias para derivar sete domínios de conteúdo¹⁸ (informação técnica sobre como executar as tarefas; informação de atribuições sobre as requisições e expectativas do papel de trabalho; informação social sobre outras pessoas e os relacionamentos com elas; informação avaliativa sobre como o desempenho e o comportamento estão sendo apreciados por outros na organização; informação normativa sobre a cultura organizacional; informação organizacional sobre a estrutura, procedimentos, produtos/serviços e resultados da empresa; e informação política sobre a distribuição de poder dentro da organização).

¹⁸ Carvalho (2009) chama a atenção para as similaridades das seis dimensões apresentadas no trabalho de Chao et al. (1994).

- c) Taormina (1997) apresenta um modelo de socialização organizacional como um processo contínuo envolvendo quatro domínios, os quais, por sua vez, incluem quatro áreas de conteúdo que operam de forma contínua e interativa umas com as outras (treinamento; entendimento; suporte proporcionado por colegas de trabalho; e perspectivas de futuro).
- d) Haueter, Macan e Winter (2003) propõem a escala de três dimensões, a saber: organização, grupo, e tarefa.

Ademais, segundo Carvalho (2009), um dos mais conhecidos trabalhos¹⁹ sob esta corrente e tipologia é o de Chao et al. (1994). Esse autor defende a existência de seis domínios de conteúdo da socialização organizacional (Quadro 3).

Proficiência de desempenho	Avalia a extensão nas quais os indivíduos dominam suas tarefas.
Pessoas	Envolve a satisfação nas relações com membros da organização.
Políticas	Abrange o sucesso de um indivíduo em obter informações com respeito às relações de trabalho formais e informais e às estruturas de poder dentro da organização.
História	Diz respeito ao conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais que compõem a cultura da organização.
Linguagem	Aborda o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica profissional, bem como a familiaridade com a linguagem informal da organização.
Objetivos e valores organizacionais	Compreende a interiorização das regras ou princípios que mantêm a integridade da organização.

Quadro 3 Domínios de conteúdo da socialização organizacional

Fonte: adaptado de Chao et al. (1994)

¹⁹ Segundo Borges e Albuquerque (2004, citados por BORGES et al., 2010), autores como Chao, Walz e Gardner (1992), Maier e Brunstein (2001), Major et al. (1995), Miller e Jablin (1991), Ostroff e Kozlowski (1995) e Setton e Adkins (1997) também tratam de socialização sob essa corrente.

Oliveira, S. et al. (2008) explicam ainda que Chao et al. (1994), em seus estudos, observaram também que, normalmente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal, comparativamente às menos socializadas.

3.5 Tendências integradoras

Como o próprio nome explica, esta corrente integra as anteriores de forma tal a complementá-las, uma vez que estudos mais aprofundados não indicam que elas sejam excludentes umas às outras. Carvalho (2009) afirma a importância de se considerar diferentes variáveis para se ter uma compreensão mais ampla do fenômeno, o que fez com que as pesquisas em socialização organizacional passassem a ter desenhos mais abrangentes.

Borges et al. (2010)²⁰ corroboram com essa afirmação e expõem que as tendências integradoras partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares umas às outras, iluminando o processo considerando ângulos distintos. Tais tendências, além de integrarem as contribuições anteriores, ao refletirem sobre o processo, considerando vários níveis de análise, focalizam a importância de o processo ser compreendido no contexto e apresentam forte característica explicativa.

Carvalho (2009) destaca o estudo de Saks e Ashforth (1997), pesquisadores que, com a intenção de construir uma estrutura integrada para o estudo dessa maneira de enxergar o fenômeno, propuseram o denominado Modelo do Processo Multinível de Socialização Organizacional.

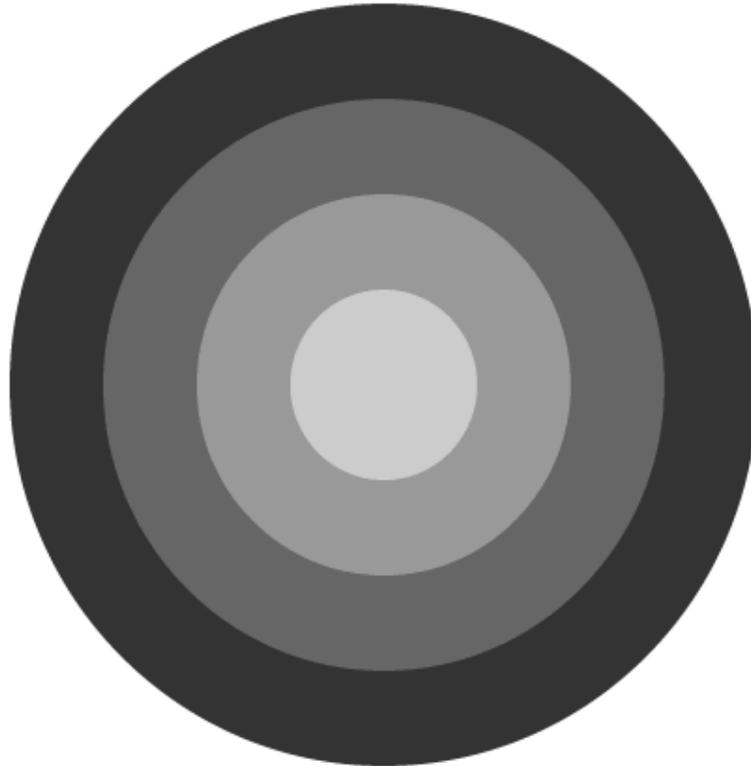
²⁰ Segundo Borges e Albuquerque (2004, citados por BORGES et al., 2010), autores como Feldman e Tompson (1991), Griffin, Colella e Goparaju (2000) também tratam de socialização sob esse enfoque.

Segundo Carvalho (2009), esse modelo tem como foco a informação e a aprendizagem, pautando-se nos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem. O modelo parte da concepção de que uma diversidade de variáveis contextuais (extraorganizacionais, organizacionais, grupais e do posto de trabalho) podem influenciar os fatores de socialização, que se dividem em três grupos:

- a) Organizacionais (táticas de socialização, programas de orientação, treinamento e tutorização);
- b) Grupais (táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social);
- c) Individuais (táticas e comportamentos pró-ativos dos iniciantes).

Contudo, apesar deste quarto enfoque apresentar-se mais amplo, Borges et al. (2010) afirmam não ser necessário detalhá-lo minuciosamente, pois sua pesquisa, bem como esta, concentram-se apenas na mensuração de como os sujeitos do processo de socialização percebem e se avaliam em tal processo.

Para finalizar esta etapa do trabalho, elaborou-se uma figura representativa (Figura 1) acerca das diferentes abordagens da socialização organizacional, aqui apresentadas.



- **Táticas organizacionais - influência das ações da organização no processo de socialização dos indivíduos.**
- **Enfoque desenvolvimentista - a iniciação de indivíduos na organização é passível de ser entendida como um rito de passagem.**
- **Enfoque dos conteúdos e da informação - efeito das ações e percepções do indivíduo sobre o seu próprio ajuste na organização.**
- **Tendências integradoras - integra os dois níveis de análise: individual e organizacional, assim como variáveis de contexto e resultados.**

Figura 1 Representação gráfica dos distintos enfoques dos estudos sobre socialização organizacional

Contudo, há a ciência de que a realidade não se “localiza” em uma dimensão de forma estanque. Cotidianamente, os processos de socialização

podem abarcar aspectos de outras dimensões que não exclusivamente a desenvolvimentista; por exemplo, assim como se observa em outros trabalhos situados na Teoria das Organizações, onde “[...] nem sempre se tem plena consciência das tradições a que pertencemos [...]” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1-2).

Mas, cabe ainda ressaltar que a escolha do enfoque dos conteúdos e da informação, neste trabalho, deve-se exclusivamente ao fato de essa corrente ser a que melhor busca responder aos objetivos desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A produção científica requer a explicitação do trajeto metodológico que o pesquisador percorre para, a partir de então, construir uma análise em torno do fenômeno estudado. Dessa forma, este capítulo visa apresentar as estratégias que foram adotadas para se atingir os objetivos do trabalho, bem como responder à questão da pesquisa. Encontra-se estruturado em seis seções que descrevem: o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, a população e a amostra, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos de coleta de dados junto aos participantes e os procedimentos empregados para a análise dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Mediante os objetivos e questão de pesquisa deste estudo, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa, com finalidade descritiva, utilizando para o levantamento um questionário estruturado do tipo *survey*, conforme descrito por Cervo e Bervian (1996), Lakatos e Marconi (1995) e Mattar (1999).

Com relação à pesquisa quantitativa, Cervo e Bervian (1996) afirmam que ela é, frequentemente, aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação entre causalidade entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados. Para os mesmos autores, suas principais características:

- a) Depende de indução - generalizações pela coleta, exame e análise de casos específicos;
- b) Requer imparcialidade por parte do pesquisador;
- c) Foco no exame de teorias e generalizações de pesquisa;

- d) Procura estabelecer relacionamento de causa e efeito em ou entre experiências;
- e) Constrói ou controla contextos de uma situação e lida com quantidades e números como dados primários.
- f) Inicia com fenômeno específico e tenta relacioná-los a outros, para esclarecer questões mais amplas.
- g) Encoraja o estudo de grandes amostras e altamente representativas.
- h) Tende a desconsiderar o contexto ou controlá-lo, para minimizar influências de nuances que possam afetá-lo.
- i) Utiliza análise estatística, particularmente empregando probabilidades, para demonstrar significância.

Já sobre a utilização do *survey*, Mattar (1999) afirma que seu planejamento e condução exigem uma atenção especial a três decisões: a construção do instrumento de coleta, de forma a garantir a padronização das informações coletadas; a seleção da amostra, de modo a assegurar a sua representatividade em relação ao universo ou população; e o processo de coleta de informações, que deve minimizar os vieses do entrevistador para permitir a comparabilidade dos resultados.

Quanto à opção pela finalidade descritiva, neste estudo, deve-se ao fato de que, segundo Lakatos e Marconi (1995), as pesquisas descritivas visam descobrir a associação entre variáveis, permitindo em alguns casos ter uma visão mais ampla dos problemas. No mesmo sentido, Vergara (2000, p. 47) argumenta que “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos; porém, pode servir como base para tal explicação”. Malhotra (2001), por sua vez, defende que esse tipo de investigação científica permite, entre outras coisas, descrever as características de grupos relevantes e

estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe um determinado comportamento.

Assim, diante das características gerais, especificamente sobre a natureza desta pesquisa, justificam-se as etapas do processo de investigação mais adiante.

4.2 Objeto de Estudo

A Universidade estudada é uma instituição de ensino com mais de um século de existência, localizada no interior de Minas Gerais²¹, fundada no início do século dezanove por missionários americanos. Tornou-se, no ano de 1938, escola superior; foi federalizada em 1963 e manteve sua vocação voltada ao ensino das Ciências Agrárias. Em 1994, a Ifes tornou-se uma Universidade Federal, quando também somaram-se ao portfólio de seus cursos um na área de ciências exatas e tecnologia e outro na área de saúde animal, nos anos de 1995 e 1996, respectivamente.

Esses cursos representaram à Instituição Federal de Ensino Superior Pesquisada (Ifesp) um marco, pois, desde seu início, as Ciências Agrárias e Engenharias foram elementos marcantes no processo de expansão da Universidade. No ano de 2003, foram criados outros três cursos de graduação, de forma tal que, em 2006, a Universidade contemplava 620 vagas, distribuídas

²¹ Minas Gerais é o estado com o maior número de Universidades Federais do país, a saber: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Alfenas (Unifal), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFMT), Universidade Federal de Itajubá (Unifei), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (Ufla), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop) e Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), totalizando 11 instituições (BRASIL, 2011e).

em 10 cursos (INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR PESQUISADA - IFESP, 2011).

Nesse mesmo período, a pós-graduação *stricto sensu* oferecia 17 cursos de mestrado e 14 cursos de doutorado. A pós-graduação *lato sensu* ofertava dois cursos de especialização presenciais e 62 cursos de especialização semipresenciais pagos, além de um curso de aperfeiçoamento, também na modalidade semipresencial. Acrescenta-se, ainda, na modalidade extensão, a oferta de 30 cursos de qualificação profissional semipresenciais, também pagos²² (IFESP, 2011).

Relativo, especificamente, aos Recursos Humanos, em julho de 2007, período imediatamente posterior à implementação do Decreto nº. 6.096, de abril de 2007, no quadro de servidores, a Ifesp contava com 356 professores e 237 servidores técnico-administrativos, sendo 59 com nível superior (24,89%) e os demais de nível intermediário ou auxiliar (IFESP, 2011).

Em função do Reuni, o número de vagas nos cursos de graduação já estabelecidos (anterior à adesão ao Programa), que em 2006 eram de 620 vagas, em 2011, deverá ser da ordem de 1480 novas matrículas (Gráfico 1). Em dezembro de 2010, a instituição contemplava, ainda, outros dez novos cursos de graduação, com uma oferta total de 1045 vagas em diferentes áreas de conhecimento, ou seja, dobrando o número de cursos, e praticamente, o número de estudantes presentes na Universidade (IFESP, 2011).

²² Chaves (2006) advoga que a criação de cursos pagos na Universidade Pública foram alternativas para sua sobrevivência, frente ao sucateamento, consequência da diminuição de verbas nos anos de 1990 a 2005.

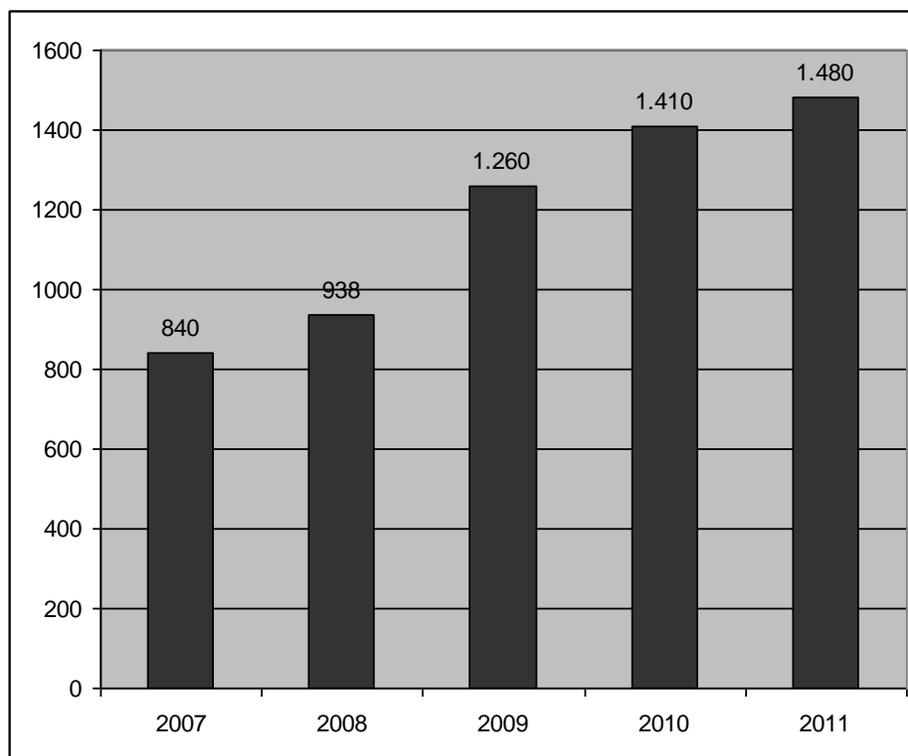


Gráfico 1 Evolução das vagas de ingresso nos processos seletivos da Ifes pesquisada de 2007 a 2011

Fonte: IFESP (2011)

Segundo dados obtidos em material de divulgação da Ifesp, essa expansão vem sendo acompanhada de modificações estruturais e pedagógicas, para assim serem sustentadas (IFESP, 2011), como exemplo, a construção de prédios, pavilhões de aulas, laboratórios, centros de convivência estudantil, reformulações das diretrizes e planos de cursos, entre outras.

Nesse sentido, para dar suporte a essa expansão e reestruturação, foram contratados, a partir de 2008, docentes e servidores técnico-administrativos, conforme Tabela 1. Contudo, cabe ressaltar que algumas dessas contratações são

frutos de reposição de pessoal (banco de equivalentes), principalmente aposentadorias.

Tabela 1 Contratações de servidores técnico-administrativos e docentes a partir de 2008

Ano/Servidor	Técnico Administrativo - Nível D²³	Técnico Administrativo - Nível E²⁴	Docentes
2008	14	10	20
2009	16	15	53
2010	15	15	61
2011²⁵	45	-	62
2012²⁶	39	-	29
Total	129	40	225

Fonte: dados fornecidos pelo departamento de Gestão de Pessoas da IFESP (2011)

A partir de tais observações e frente ao histórico de expansão da Ifesp, pode-se afirmar que o momento atual é sem precedentes em sua história, assim como em nível nacional, conforme observado no capítulo de contextualização da pesquisa.

²³ Para o concurso de servidor técnico-administrativo nível D, a exigência de escolaridade mínima é o ensino médio.

²⁴ O servidor técnico-administrativo nível E, necessariamente tem que possuir diploma de nível superior.

²⁵ Previsão

²⁶ *Idem*

4.3 População e Amostra

A população da pesquisa é composta por 815 elementos. Esses elementos são servidores, na ativa e concursados, da Ifesp. Desse universo, têm-se os servidores técnico-administrativos, distribuídos na seguinte classificação²⁷ (Tabela 2):

Tabela 2 Nível de classificação dos técnicos administrativos

Nível de Classificação	Quantidade	Percentual
E	106	30,54%
D	172	49,56%
C	60	17,29%
B	6	1,72%
A	3	0,86
TOTAL	347	100%

Fonte: dados fornecidos pelo departamento de Gestão de Pessoas da IFESP (2011)

Os 468 elementos restantes da pesquisa são docentes. Estes estão divididos de acordo com a seguinte classe²⁸ (Tabela 3):

²⁷ A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, especificamente no art. 7º, elucida que os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, de acordo com o disposto no Anexo II dessa mesma Lei (BRASIL, 2011d).

²⁸ Baseado no Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987 e na Medida Provisória No 295, de 29 de maio de 2006, o plano de carreira dos docentes compreende cinco classes: professor auxiliar (diploma de graduação em curso superior), professor assistente (grau de mestre), professor adjunto (título de doutor ou de livre docência), professor associado (professor doutor ou portador do título de livre docência, com progressão durante a carreira); e professor titular (portadores do título de doutor ou de livre docente, professores adjuntos ou pessoas de notório saber) (BRASIL, 2011a).

Tabela 3 Classe dos Docentes

Classe	Quantidade	Percentual
Professor Adjunto	234	50,00%
Professor Assistente	27	5,77%
Professor Associado	143	30,56%
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT)	9	1,92%
Professor Titular	55	11,75%
TOTAL	468	100,00%

Fonte: dados fornecidos pelo departamento de Gestão de Pessoas da IFESP (2011)

Optou-se pela amostragem intencional por considerá-la mais adequada ao propósito da pesquisa. Como os atos de provimento não param, necessitou-se estipular um limite de tempo na amostra. Sendo esse tempo a data do efetivo exercício do servidor ter ocorrido até 31 de dezembro de 2010. Babbie (1999) considera essa técnica como possível de coletar dados suficientes para o propósito do pesquisador, pois, “ocasionalmente pode-se selecionar a amostra baseado no próprio conhecimento da população, nos seus elementos e na natureza das metas da pesquisa” (BABBIE, 1999, p. 153). Para isso, utilizou-se questionário estruturado, com 815 membros da população, objeto da pesquisa.

O tamanho da amostra levou em consideração os valores estimados para $p=0,5$ e Intervalo de Confiança (IC) de 95%, considerando o Fator de Correção para Populações Finitas, calculado pela fórmula $(N-n)/N$, em que N é o tamanho da população, e n , o tamanho da amostra (COCHRAN, 1965). Seguindo esses parâmetros, o número mínimo de respostas exigido para a população de 815 servidores é de 261 participações.

4.4 Instrumento de Pesquisa

De acordo com Günther (2003), um dos caminhos para se compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas é perguntar às pessoas sobre o que fazem (fizeram) e pensam (pensaram). O *survey* é uma das técnicas para se conduzir esses tipos de estudos. Sobremaneira, o instrumento utilizado no *survey*, o questionário, pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a opinião, seus interesses e aspectos de habilidade do respondente, mas mede sua personalidade e informação biográfica” (YAREMKO et al., 1986 apud GÜNTHER, 2003, p. 186). Nas definições de *survey* – e questionário – “está implícita sua aplicabilidade às mais diversas áreas das ciências sociais” (GÜNTHER, 2003, p. 2).

Nesse sentido, tem-se o questionário do Inventário de Socialização Organizacional utilizado neste trabalho (Anexo A), que, como já elucidado e de acordo com Borges et al. (2010), é baseado na pesquisa de autoria de Chao et al. (1994).

Desta pesquisa, uma primeira versão fora adaptada, no Brasil, de uma amostra de trabalhadores da construção civil e de uma rede de supermercados, por Borges, Ros e Tamayo, no ano de 2001 (BORGES et al., 2010). Em 2005, Borges, em trabalho não publicado, redigiu novamente os itens do Inventário, adaptando-o à linguagem cotidiana dos participantes. Para levantar o linguajar típico, a autora utilizou a fala de servidores da UFRN em entrevistas concedidas por 12 servidores (BORGES et al., 2010). A próxima etapa foi a realização de um teste com especialistas (seis participantes) por meio do qual avaliou-se a adequação dos itens para a mensuração dos fatores hipotéticos (GÜNTHER, 1999; PASQUALI, 1997, 1999 apud BORGES et al., 2010). Desses participantes, três eram professores do Departamento de Psicologia, da área de

Psicologia Social da UFRN, e três eram professores da Universidade Complutense de Madrid. Ainda, segundo as autoras, tal teste foi importante para o aperfeiçoamento da redação dos vários itens e eliminação de outros tantos.

Os itens eliminados foram os que maiores divergências, entre os participantes, apresentaram. Quando as divergências eram mais localizadas, ou seja, em um ou dois dos participantes, a autora trabalhou no aperfeiçoamento dos itens. Por fim, o inventário ficou com 54 itens, dispostos em uma escala tipo Likert, variando de -2 (discordo muito) a +2 (concordo muito). A escala empregada é a mesma utilizada desde a versão estadunidense sugerida por Chao et al. (1994) (BORGES et al., 2010).

Como já comentado, esse questionário de 54 itens foi utilizado pela primeira vez no Brasil, em 2005, por Oliveira, S. et al. (2008), em pesquisa na UFRN. Uma última versão foi apresentada por Borges et al. (2010), que após análises estatísticas, sua adaptação e validação à administração pública brasileira culminou no ISO, composto de 45 itens e sete fatores hipotéticos, a saber:

- a) Acesso a Informações (Políticas) - Acessar informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.
- b) Competência e Proatividade - Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações.
- c) Integração com as Pessoas - Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão.
- d) Não Integração com a Organização - Ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional.
- e) Qualificação Profissional - Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e tarefas.

- f) Objetivos e Valores Organizacionais - Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional.
- g) Linguagem e Tradição - Dominar a linguagem profissional e organizacional. Conhecer tradições e histórias dos colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes.

Cabe ressaltar que, de acordo com Borges et al. (2010), esses fatores apresentaram os coeficientes do *alfa* de Cronbach (α) entre 0,70 e 0,83 (todos acima do ponto de corte aceito pelo Conselho Federal de Psicologia) e capacidade da variância explicada de 47,68%. De acordo com as autoras, isso indica que essa versão do questionário é melhor do que aquela disponível anteriormente. Portanto, essa foi a versão utilizada no presente trabalho.

4.5 Coleta de Dados

Para a coleta dos dados, foram utilizados os serviços do programa *online* SurveyMonkey, que é uma ferramenta de criação e distribuição de questionários via *web*. De acordo com Baulac, Bolden e Moscarola (2000), *surveys* eletrônicos vêm se mostrando atrativos para pesquisadores, pois possibilita rápida administração de questionários complexos, flexibilidade, redução de custos e retira o possível viés do entrevistador sob o entrevistado. Contudo, o baixo índice de repostas apresenta-se como um empecilho à utilização dessa técnica.

A coleta das informações necessárias à realização do estudo ocorreu em três etapas, envolvendo os grupos constituintes da amostra do estudo (servidores técnico-administrativos e docentes da Ifes, empossados até 31 de dezembro de 2010). Sendo realizada nos dias 12 de abril, 16 de maio e 5 de julho de 2011.

Nessas ocasiões, foram encaminhadas mensagens eletrônicas (Anexo B) aos endereços de e-mail institucional dos participantes da pesquisa, contendo um link de acesso ao Inventário de Socialização Organizacional.

Vale pontuar que, após o envio da primeira mensagem eletrônica solicitando a colaboração na pesquisa, do décimo segundo dia em diante não se obtiveram mais participações. O mesmo fenômeno foi observado com as mensagens seguintes; portanto, a coleta da pesquisa foi encerrada no dia 27 de julho de 2011. O total de respostas foi de 297, sendo 199 participações de professores e 98 participações dos servidores técnico-administrativos.

Cabe ressaltar que o SurveyMonkey possui uma ferramenta que permite ao usuário selecionar o reenvio da mensagem apenas para as pessoas que não responderam à primeira solicitação, bem como àqueles que fizeram a opção de não receber mais mensagem sobre esse assunto.

Outra observação sobre o método adotado na coleta de dados refere-se ao fato de o pesquisador ter aplicado um pré-teste em 20 pessoas, com a finalidade de descobrir a melhor maneira de dispor o questionário. Duas opções foram dadas: as 45 perguntas em uma única página, ou divididas em aproximadamente 11 questões por página, distribuídas em 4 páginas, tendo o respondente que clicar no ícone “Avançar”. Ao analisar os resultados, constatou-se que os participantes preferem responder a esse tipo de questionário eletrônico disposto em uma única página, pois ao visualizar o botão “Concluído”, sabem onde se encontra o término da pesquisa. Acredita-se que *layouts* que não possibilitam ao usuário visualizar o seu fim, traga-lhes uma sensação de que o teste tomará muito de seu tempo, o que faz com que ele desista de contribuir com o estudo.

4.6 Procedimento de Análise dos Dados

As respostas dos participantes foram baixadas do programa *on-line* SurveyMonkey e, em seguida, os dados foram recodificadas para a escala de 1 a 5 no Software Statistical Package of Social Sciences (SPSS) para Windows versão 17.0. Conforme Hair Júnior et al. (2005) e Vieira (2002, p. 67), “esse programa tem sido utilizado no meio acadêmico, científico e empresarial como ferramenta para os procedimentos de análises estatísticas, particularmente no caso de estatísticas multivariadas em pesquisas nas ciências sociais”, como se caracteriza o presente trabalho.

Seguindo-se as recomendações de autores como Bagozzi, Yi e Philipps (1991), preliminarmente à adoção de técnicas estatísticas multivariadas, deve ser verificada a relevância dos dados coletados, bem como realizada a análise de dados ausentes e de valores extremos uni e multivariados. Assim, como consequência das análises das duas últimas recomendações, não foi eliminado nenhum questionário da amostra originalmente obtida (total de 297 participantes), uma vez que a utilização da coleta de dados *on-line* impossibilitava a conclusão e o consequente envio do resultado do Inventário de Socialização Organizacional com tais características. Contudo, como o recorte da pesquisa previa que os participantes tivessem sido contratados até 31 de dezembro 2010, doze resultados tiveram que ser excluídos da análise, pois esses servidores haviam entrado em exercício no ano de 2011, resultando, assim, em uma amostra final de 285 elementos.

O último ajuste realizado, antes do início das análises, foi a inversão na escala de 5 pontos dos itens 3 (Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho), 4 (Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo), 9 (Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas) e 25 (Eu sou frequentemente colocado de fora

nos grupos de amizade das pessoas desta organização). Como exposto por Antonialli²⁹ (informação verbal, 2010), a construção das questões a serem submetidas a uma escala do tipo Likert devem ser elaboradas, totalmente, de forma negativa ou positiva. Portanto, foi necessária a adequação dessas questões, pois, do contrário elas contribuiriam negativamente ao resultado dos dados obtidos, que advêm de perguntas com sentido positivo.

Ainda seguindo a indicação de Bagozzi, Yi e Philipps (1991), após esses ajustes iniciais, foi aplicado o teste para determinar o coeficiente do alfa de Cronbach dos 45 itens do ISO. Em seguida, foi realizada a avaliação relacionada à adequação do conjunto de variáveis à análise fatorial. Nesse processo, foram considerados dois critérios: o Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett (HAIR JÚNIOR et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Assim, com os resultados favoráveis, foi possível passar à extração dos fatores relacionados às variáveis consideradas no estudo. A base técnica utilizada foi a dos componentes principais. De acordo com Hair Junior et al. (2005), a intenção de se utilizar a análise fatorial compreende a intenção de redução da dimensionalidade; nesse caso, das 45 variáveis do Inventário de Socialização Organizacional, para um número menor de fatores que contemplem uma quantidade representativa da variabilidade original das variáveis. Para determinar o número de fatores de uma pesquisa, autores como Hair Júnior et al. (2005) recomendam a análise de recursos, como o gráfico *scree plot*, que associa os coeficientes *eigenvalues* (valores-critério) e, ainda, a análise do número de fatores e/ou o critério de autovalores maiores que 1, derivado do critério da raiz latente (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

²⁹ Informação verbal: Lavras, Universidade Federal de Lavras. Departamento de Administração e Economia.

Para a elaboração dos fatores hipotéticos, considerou-se como corte o valor 0,50, pois, de acordo com Bagozzi, Yi e Philipps (1991), itens abaixo desse valor devem ser desconsiderados por possuírem uma relação fraca para elaboração do fator, apesar de contribuírem para a composição deste, de forma que não se deve eliminá-los da pesquisa.

Em seguida, com os fatores considerados e suas correlações (ou cargas fatoriais), passou-se à extração dos fatores pela técnica de componentes principais (*principal components*), com a utilização da rotação Varimax. Segundo Hair Júnior et al. (2005), com a rotação Varimax, é possível uma melhor interpretação das correlações entre as variáveis e os fatores, uma vez que ocorre uma redistribuição das cargas fatoriais. Para o mesmo autor, essa nova redistribuição faz com que as correlações altas tornem-se ainda mais altas, dando maior evidência às cargas fatoriais.

Dessa forma, a partir deste ponto do estudo e frente aos escores por fator dos participantes, passou-se à busca dos objetivos levantados no trabalho. Foram sintetizadas as médias e medidas de dispersão (desvio-padrão, mínimo e máximo) para, assim, identificar, de uma forma geral, como se encontra o nível de socialização organizacional na instituição - objetivo um.

Para avaliar se há entre os servidores técnico-administrativos e docentes diferença na percepção do seu nível de socialização organizacional – objetivo dois - foi utilizado o teste T de Student. Como sugerido por Hair Júnior et al. (2005), o teste T é indicado quando se busca aferir a igualdade entre médias de duas ou mais amostras.

Para responder ao terceiro objetivo - verificar se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de trabalho - aferiu-se o tempo médio de serviço da amostra na instituição e seu desvio-padrão, para, então, realizar uma correlação entre esses dados e os escores nos fatores de socialização organizacional, pelo método de Pearson. Bagozzi, Yi e Philipps (1991), afirmam

que o método de correlação de Pearson é uma das técnicas indicadas quando se quer comparar a associação existente entre dois conjuntos de dados em escalas métricas.

Em busca do último objetivo - observar se o nível de socialização dos servidores varia quanto à sua lotação setorial/departamental - foi realizada a análise de Cluster pelo método de Ward, com distância euclidiana quadrada. Segundo Hair Júnior et al. (2005) e Bagozzi, Yi e Philipps (1991), essa análise é utilizada quando se pretende agrupar os respondentes com base na proximidade de suas respostas. Ou seja, divide a população em subpopulações que possuem características homogêneas. É oportuno dizer que o corte Dlink/Dmax será realizado a partir da observação dos resultados, conforme indicado por Hair Júnior et al. (2005). Cabe ressaltar ainda que a instituição adota como critério de segregação, em todos os e-mails institucionais, uma abreviação indicativa do setor/departamento ao qual o servidor é lotado. Como no exemplo hipotético fulano@dae.instituicao.br, em que “fulano” é o nome do servidor; “dae”, o nome do departamento, neste caso Departamento de Administração e Economia (DAE); e, por fim, o nome da instituição.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como pontuado no subtópico Procedimento de Análise dos Dados, para desenvolver a análise fatorial, inicialmente foi explorado os indicadores de fatorabilidade, a fim de constatar se o resultado dos dados da pesquisa são favoráveis às análises que contemplem os objetivos do trabalho. Os índices do teste KMO e do teste de Esfericidade de Bartlett (Quadro 4) encontraram-se dentro dos parâmetros indicados pela literatura (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Os coeficientes do alfa de Cronbach (Quadro 5) dos 45 itens também se apresentaram acima do ponto de corte sugerido pelo Conselho Federal de Psicologia. Dessa forma, os resultados dos dados da pesquisa mostraram-se satisfatórios às análises sequenciais.

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,871
	Approx. Chi-Square	4881,433
	df	990
	Sig.	,000

Quadro 4 KMO and Bartlett's Test

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,802	,828	45

Quadro 5 Reliability Statistics

Para definir o número de fatores, foi utilizando o critério de autovalores maiores que 1, também conhecido como critério da raiz latente (Tabela 4).

Assim, aferiram-se 11 fatores, que, por sua vez, são capazes de explicar 63,276% da variabilidade dos 45 itens originais.

Tabela 4 Fatores extraídos com base na técnica de componentes principais

Fator	Autovalores	Percentual da Variância Explicada	Percentual da Variância Explicada Acumulada
1	11,014	24,476	24,476
2	3,664	8,143	32,619
3	2,647	5,882	38,501
4	2,089	4,641	43,142
5	1,775	3,944	47,086
6	1,534	3,409	50,495
7	1,356	3,014	53,509
8	1,183	2,629	56,138
9	1,102	2,450	58,588
10	1,074	2,386	60,973
11	1,036	2,303	63,276

Considerou-se, ainda, o gráfico *Scree Plot* (Gráfico 2), que associa os coeficientes *eigenvalues* (valores-critério) e o número de fatores, para confirmar o resultado dos Fatores extraídos com base na técnica de componentes principais (*principal components*) com rotação oblíqua (*oblimin*). Assim, verifica-se que, a

partir do décimo primeiro fator, com autovalor 1,036, o gráfico tornou-se quase horizontal. Ademais, cabe observar que, neste caso, há uma divergência do constatado por Borges et al. (2010) que, em sua pesquisa, aferiram 9 fatores, baseando-se no mesmo inventário de 45 itens.

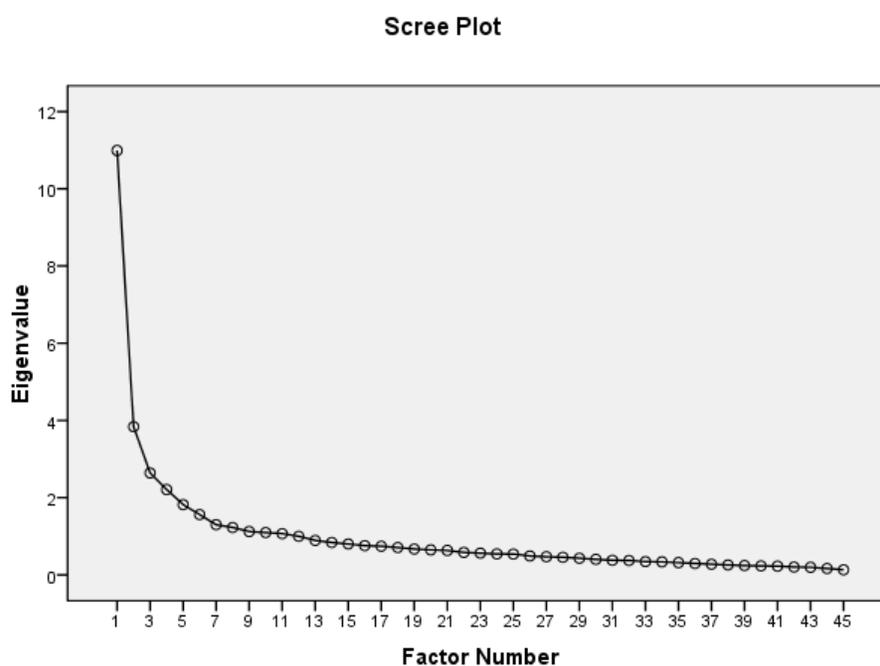


Gráfico 2 Scree Plot dos fatores

A partir das correlações (Anexo C), realizou-se a extração dos 45 itens originais perante os 11 fatores, mediante a técnica de componentes principais, com a utilização da rotação ortogonal (Varimax³⁰), sendo utilizados para

³⁰ Nesta etapa do trabalho, optou-se pela utilização da rotação Varimax, pois, de acordo com Hair Júnior et al. (2005), através desta técnica é possível uma melhor interpretação das correlações entre as variáveis e os fatores, pelo fato de que ocorre uma redistribuição das cargas fatoriais, fazendo com que correlações altas se tornem ainda mais altas, resultando, assim, em uma maior evidência entre elas.

elaboração do conjunto de fatores hipotéticos apenas os itens com correlação acima de 0,50, conforme observado nos itens em destaque da Tabela 5.

Tabela 5 Resultados do teste de correlações entre as 45 variáveis originais e os 11 fatores considerados com rotação ortogonal (Varimax)

Fator/ Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
v3	-,012,348-	-,024-,032,	607 -,002-,073,	148,021-	-,117-,097						
v4	-,021,223,	560 ,086,	360-,082-,201-	-,227-,034-	-,061-,049						
v5	-,180-,004-	-,112-,198-	,785,012-	-,025,039-	-,035,005,	005					
v6	-,060-,035-	-,003-,014-	-,806-,060-	-,161-,183-	-,067-,075-	-,005					
v7	,041,149,	087-,048-	-,092,015,	020,093-	-,019,002,	725					
v8	-,112-,505-	-,148-,007-	-,336-,162-	-,005-,182,	114-,114-	-,074					
v9	-,060,040,	780 ,133,	074,087,	017,117,	001,122,	070					
v10	,444,207,	132,114,	045,124-	-,317,378,	018,286-	-,117					
v11	,164,019,	097, 683 ,	110-,048,	156,124,	137,148-	-,205					
v12	,059,302,	066,106,	064,138,	690 ,	133-,087,	165-	-,035				
v13	,212,306,	572 ,081-	-,014-,004,	227,161,	060-,111-	-,105					
v14	-,014, 756 ,	156,021,	079,143,	131,180,	029,144,	021					
v15	,099,208,	185, 782 ,	036,163-	-,003,135-	-,024-,005-	-,018					
v16	, 571 ,	132,083,	052,250-	-,033,220,	170,247-	-,021,	050				
v17	, 705 ,	099,071,	225,236-	-,104,114,	071,088,	035,	183				
v18	,209,366,	071, 516 ,	109,103,	143,145,	119,135,	218					
v19	, 680 ,	193,068,	115-,067-	-,091,018,	198,116,	293-	-,033				
v20	,077, 730 ,	138-,033,	044-,054-	-,068-,139-	-,092,025-	-,060					
v21	-,210,023,	026-,251-	-,159-,163-	-,112-,663,	076,093-	-,029					
v22	-,129-,171-	-,202-,153-	-,191-,210-	-,185-,539,	015-	-,064-	-,406				

“Tabela 5, conclusão”

Fator / Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
v23	-,446-	,123-	,174-	,099-	,128,	151-	,096-	,578-	,118,	046-	,057
v24	,359-	,023,	017,	388,	184,	206-	,129-	,076-	,155,	228,	166
v25	,041-	,066,	<u>773</u> ,	018,	014,	097-	,015,	113,	082,	137,	149
v26	,028,	<u>709</u> ,	116,	153,	038,	032,	278,	094,	011-	,101-	,005
v27	,156,	261,	087,	062,	045,	112,	<u>723</u> ,	096-	,046,	010,	071
v28	,135,	<u>521</u> ,	000,	043,	116,	171,	382-	,136,	037-	,084,	358
v29	,123,	<u>570</u> ,	099,	169-	,054,	151,	290-	,118-	,049,	145,	224
v30	,077,	148,	458,	409-	,112,	267,	055,	003,	165-	,246-	,004
v31	,143,	012,	196,	<u>815</u> ,	040,	125,	035,	065,	104,	075,	050
v32	, <u>693</u> -	,016,	044,	215,	068,	012,	083,	015,	090,	079,	160
v33	,111-	,045,	093,	082,	040,	193-	,108-	,030,	<u>818</u> ,	089,	010
v34	,346-	,026,	131,	084,	072-	,001,	016-	,018,	<u>758</u> ,	035-	,040
v35	,326,	199,	<u>688</u> ,	144-	,055,	064,	099-	,101,	092-	,084,	072
v36	,295,	200,	<u>542</u> ,	432,	036,	273,	077-	,005,	080-	,064,	067
v37	,311,	345,	205,	191,	134,	476,	242,	024,	105-	,022,	191
v38	,054,	439,	114,	166,	019,	<u>500</u> ,	128,	039,	026-	,013,	224
v39	,267,	173-	,009,	347-	,016,	043-	,043,	154,	416,	326,	016
v40	,270,	040,	006,	190-	,074-	,057,	173-	,175,	196,	<u>650</u> -	,015
v41	,146,	311,	064,	059,	108,	374,	287,	248,	149,	389,	182
v42	,058,	173,	148,	148-	,027,	<u>734</u> ,	065,	079,	123,	022-	,013
v43	,175,	120,	473,	171,	071,	464,	189,	071,	042,	065-	,174
v44	, <u>721</u> ,	020,	174,	077-	,068,	188,	045,	085,	102,	134-	,127
v45	, <u>665</u> ,	036,	007-	,038-	,005,	295,	047,	036,	099-	,231-	,027
v46	, <u>553</u> -	,016,	104,	144,	073,	248-	,046,	102,	028,	401-	,029
v47	,040,	<u>628</u> -	,068,	217,	085,	236,	111,	114,	182-	,057,	139

Tendo em vista a elaboração do conjunto hipotético dos fatores de socialização organizacional, a partir da análise dos itens em destaque na Tabela 5 e estrutura fatorial observada no Anexo D, optaram-se pelas seguintes nomenclaturas: Competência; História da organização; Integração com as pessoas; Objetivos e valores da organização; Adaptação setorial; Informação; Domínio da linguagem; Qualificação; Proatividade; e Política. É importante esclarecer que a decisão de qual nome associar a cada fator hipotético é do autor, baseado na interpretação das variáveis agrupadas por fator.

Cabe, ainda, pontuar que alguns dos nomes dos fatores hipotéticos coincidem com os adotados por Borges et al. (2010) e Oliveira, S. et al. (2008), frente à eficiência em explicar o significado do fator.

Ressalta-se ainda que, levando em consideração o corte adotado na pesquisa para compor a estrutura fatorial, o fator 8 encontra-se fora dela, apesar de esse possuir um percentual de explicação da variância de 2,629 (maior que o percentual observado nos itens 9, 10 e 11) (tabela 6), pois não apresentou itens com correlação acima de 0,50. Nesse mesmo sentido, apenas 31 itens apresentaram tal comportamento (percentual de correlação abaixo de 0,50).

Conclusivamente, diante das análises empreendidas, têm-se nos subtópicos a seguir os resultados e discussão dos objetivos que nortearam a pesquisa.

5.1 A socialização organizacional na Instituição

Pelas médias e medidas de dispersão (desvio-padrão, mínimo e máximo), os escores por fator dos participantes foram sintetizados conforme Quadro 6. Dessa forma, coerentemente ao objetivo, que é identificar o nível de socialização organizacional dos servidores da instituição, a primeira observação a ser feita é que, em média, os servidores se percebem como bem socializados na

maioria dos fatores mensurados, confirmado pelas baixas diferenças significativas entre as médias e levando-se em consideração os respectivos desvios-padrão.

Nº	Fatores do ISO	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1	Competência	285	1	5	4,62	0,34
2	História da organização	285	1	5	4,14	0,61
3	Integração com as pessoas	285	1	5	3,99	0,72
4	Objetivos e valores da organização	285	1	5	3,24	0,65
5	Adaptação setorial	285	1	5	2,92	0,43
6	Informação	285	1	5	3,82	0,59
7	Domínio da linguagem	285	1	5	3,92	0,71
9	Qualificação	285	1	5	4,26	0,52
10	Proatividade	285	1	5	4,08	0,53
11	Política	285	1	5	3,12	0,67

Quadro 6 Análises descritivas dos fatores do Inventário de Socialização Organizacional

Destacam-se positivamente os escores médios dos fatores: Competência (Média de 4,62), História da organização (Média de 4,14), Qualificação (Média de 4,26) e Proatividade (Média 4,08). Os desvios-padrão desses fatores também se apresentaram moderadamente baixo (máximo 0,61), o que indica acentuada concentração dos participantes em torno da média.

Contudo, cabe observar que os fatores Política e Adaptação Setorial merecem atenção dos gestores, pois ambos apresentam escores baixos (medianas). Desses, o fator Política destaca-se ainda mais negativamente, por

possuir um desvio-padrão maior. Esses resultados confirmam o que Carvalho (2009) diz sobre o fato de a aquisição de informações frente ao domínio da tarefa tende a ser mais importante do que a aquisição de informações relacionadas aos atributos organizacionais.

5.2 Variações do nível de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos e docentes

A despeito do cargo (professor - técnico-administrativo), classe (adjunto, assistente, associado, EBTT, titular) e classificação (“A”, “B”, “C”, “D” e “E”), os dados referentes aos respondentes da pesquisa estão distribuídos conforme Gráfico 3.

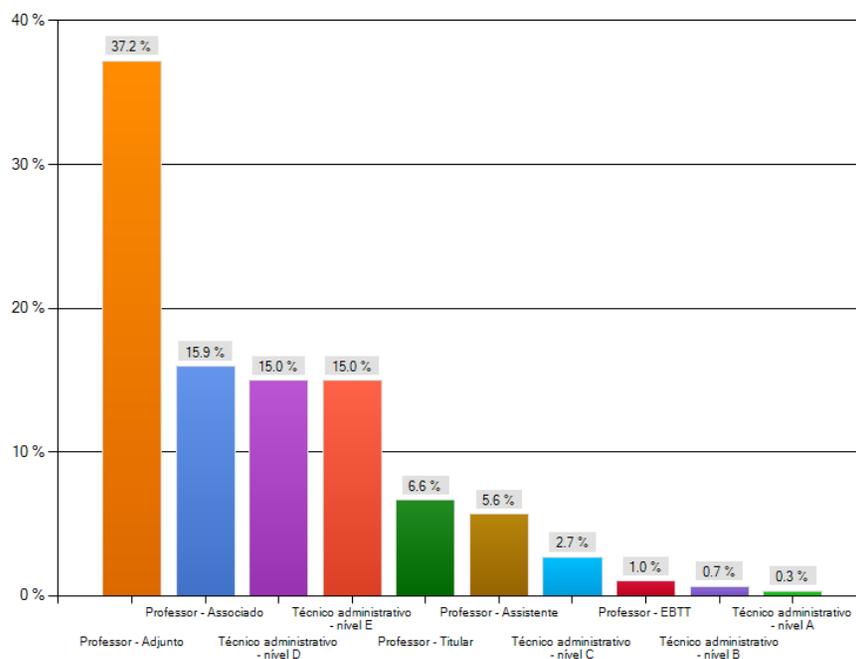


Gráfico 3 Cargo/Classe – Classificação

Assim, com base nos resultados de socialização no item anterior, e a divisão dos participantes em apenas dois grandes grupos (técnicos administrativos e docentes) aplicou-se o teste T de Student de maneira tal que se pudessem comparar os resultados encontrados aos dois cargos, conforme Quadro 7.

Fator da ISO	Grupo	N	Média	Desvio-Padrão	Teste T
Competência	docente	192	-,074	,964	T = -1,714; gl = 285; p=,388
	técnicos administrativos	93	,149	,905	
História da organização	docente	192	,037	,907	T = ,865; gl = 285; p=,388
	técnicos administrativos	93	-,074	,990	
Integração com as pessoas	docente	192	,021	,982	T = ,501; gl = 285; p=,617
	técnicos administrativos	93	-,042	,796	
Objetivos e valores da organização	docente	192	-,141	,775	T = -3,557; gl = 285; p=,597
	técnicos administrativos	93	,285	1,025	
Adaptação setorial	docente	192	-,016	,905	T = -,392; gl = 285; p=,695
	técnicos administrativos	93	,034	1,00	
Informação	docente	192	,075	,820	T = -,379; gl = 285; p=,566
	técnicos administrativos	93	-,151	1,013	
Domínio da linguagem	docente	192	-,021	,814	T = 1,845; gl = 285; p=,000
	técnicos administrativos	93	,043	,884	
Qualificação	docente	192	,076	,661	T = 1,720; gl = 285; p=,579
	técnicos administrativos	93	,102	,616	
Proatividade	docente	192	,072	,772	T = -,556; gl = 285; p=,358
	técnicos administrativos	93	,112	,713	
Política	docente	192	,078	,885	T = -,541; gl = 285; p=,684
	técnicos administrativos	93	,090	,914	

Quadro 7 Estatísticas do Grupo

Percebeu-se que não há diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as médias apresentadas na maioria dos fatores hipotéticos. Dessa forma, ao se analisar as médias e desvios-padrão da comparação entre técnicos administrativos e professores, não se pode, de forma geral, afirmar que existem diferenças, uma vez que há heterogeneidade nos resultados dos fatores. O que corrobora as observações de Chao et al. (1994), que afirma que, normalmente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais são dotadas de habilidades intrínsecas e independem de posição social.

A única exceção é encontrada no fator Domínio da linguagem com ($p=0$). Mas, de uma forma geral, os resultados deste teste corroboram a indicação inicial de boa socialização na instituição, independentemente do grupo ocupacional.

5.3 Variações do nível de socialização organizacional por tempo de serviço na instituição

O tempo médio de serviço da amostra na instituição é de 12,03 anos, com desvio-padrão de 11,32, variando de menos de um ano de serviço a 46 anos. A mediana da amostra em tal variável é 6,00. Portanto, apesar da amplitude da variação do tempo de serviço na instituição, a maioria dos participantes da pesquisa possui pouco tempo de trabalho na instituição, já que a mediana é muito baixa, conforme apresentado pelo Gráfico 4:

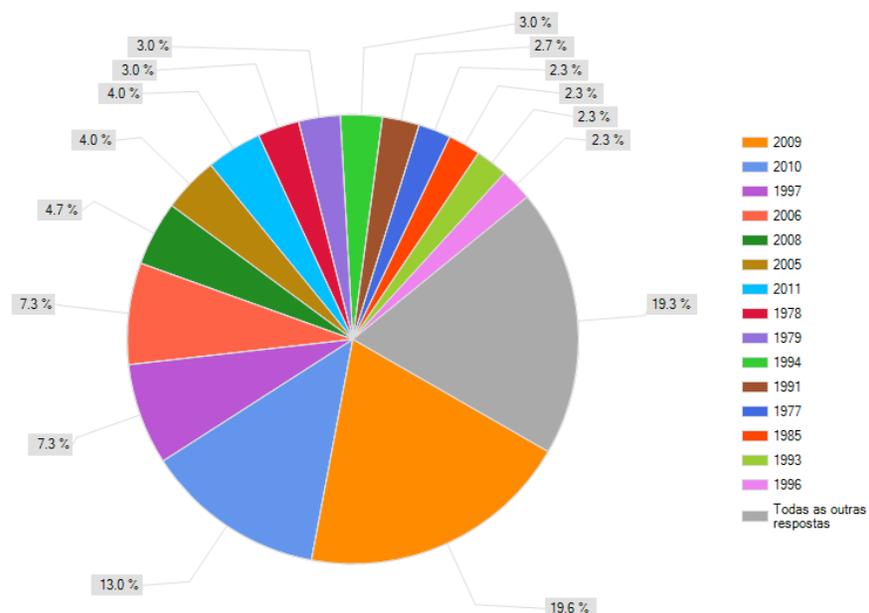


Gráfico 4 Percentual de acordo com o ano de admissão

Estimaram-se então, os coeficientes de correlação de Pearson entre os escores dos fatores de socialização organizacional e os tempos de serviço na instituição, conforme Quadro 8.

Fatores da ISO	Coefficientes	Tempo de trabalho na instituição
Competência	Pearson Correlation	-,395*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	285
Objetivos e valores da organização	Pearson Correlation	,018
	Sig. (2-tailed)	,788
	N	285

Quadro 8 Correlações entre os fatores de socialização organizacional e o tempo de trabalho na instituição

“...continua...”

Domínio da linguagem	Pearson Correlation	,069
	Sig. (2-tailed)	,290
	N	285
Política	Pearson Correlation	,183*
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	285
Integração com as pessoas	Pearson Correlation	-,073
	Sig. (2-tailed)	,265
	N	285
Informação	Pearson Correlation	,004
	Sig. (2-tailed)	,946
	N	285
Proatividade	Pearson Correlation	,095
	Sig. (2-tailed)	,147
	N	285
História da organização	Pearson Correlation	0,291*
	Sig. (2-tailed)	,147
	N	285
Adaptação setorial	Pearson Correlation	0,08
	Sig. (2-tailed)	0,37
	N	285
Qualificação	Pearson Correlation	0,19
	Sig. (2-tailed)	0,23
	N	285
* Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).		

Quadro 8 Correlações entre os fatores de socialização organizacional e o tempo de trabalho na instituição

Dessa forma, constata-se que dois fatores apresentam correlações estatisticamente significativas a 1% ($p < 0,001$) e positivas com o tempo de serviço na instituição, embora com magnitudes modestas, sendo eles: Política ($r = 0,183$) e História da Organização ($r = 0,291$). Tais correlações indicam que quanto mais tempo na instituição, mais se compreende sobre a política adotada na instituição, bem como aprende sobre sua história. Essa observação vem a confirmar o que é apontado por Carvalho (2009). A autora expõe que informações relacionadas aos atributos organizacionais são menos importante para quem está iniciando, se comparado a outros aspectos do emprego.

Quanto aos outros itens dos fatores, de forma geral, apresentaram correlações positivas com o tempo de trabalho, apesar dos diferentes níveis de significância.

Entretanto, também cabe observar que o fator Competência apresentou correlação negativa e significativa ($r = -0,395$ para $p < 0,001$), bem como o fator Integração com as pessoas, que possui correlação negativa com baixa significância. Assim, eles devem ser vistos com atenção, uma vez que o servidor pode estar mal integrado com as pessoas por uma questão de perfil psicológico e exercício da função/lotação.

5.4 Variações do nível de socialização organizacional dos servidores quanto à lotação setorial/departamental

Na tentativa de observar se o nível de socialização varia de acordo com o setor/departamento no qual o servidor executa suas atividades laborais, buscou-se, mediante análise de cluster, separá-los pelos diferentes perfis, conforme observado no dendograma no Anexo E.

Assim, diante do resultado da árvore de classificação (ou dendograma), optou-se por percorrer a partir da raiz ($D_{link}/D_{max} = 1.0$) em direção às folhas e parar em $D_{link}/D_{max} = 8.0$. Essa ação resultou em três instâncias distintas, dadas cada qual pelo seu ramo correspondente e nível de socialização.

De acordo com essas instâncias, alocaram-se os respondentes separados pelo seu setor/departamento (Quadro 9), com o intuito de balizar e aferir os resultados, em: Grupo 1 - mais socializado; Grupo 2 - médio socializado; e Grupo 3 - menos socializado; então, distribuíram-se três pontos, dois pontos e um ponto, respectivamente.

Setor/Departamento	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total de respondentes	Pontuação	Resultado
Coordenadoria de Cerimonial (Ascer)	1	0	0	1	3	100,00
Assessoria de Comunicação Social (Ascom)	0	0	1	1	1	33,33
Auditoria	2	1	0	3	8	88,89
Biblioteca	5	5	4	14	29	69,05
Comissão de Permanente de Processo Seletivo (Copese)	0	1	0	1	2	66,67
Departamento de Administração e Economia (DAE)	7	9	11	27	50	61,73
Departamento de Agricultura (DAG)	5	8	1	14	32	76,19
Departamento de Biologia (DBI)	8	9	4	21	46	73,02
Departamento de Ciência dos Alimentos (DCA)	8	6	3	17	39	76,47
Departamento de Ciência da Computação (DCC)	6	2	3	11	25	75,76
Departamento de Ciências Florestais (DCF)	6	6	2	14	32	76,19
Departamento de Ciências Humanas (DCH)	2	1	2	5	10	66,67
Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (DCOF)	1	0	1	2	4	66,67
Departamento de Ciência do Solo (DCS)	1	4	1	6	12	66,67
Departamento de Educação (DED)	3	2	0	5	13	86,67
Departamento de Educação Física (DEF)	5	0	6	11	21	63,64
Departamento de Engenharia (DEG)	7	2	8	17	33	64,71
Departamento de Entomologia (DEN)	1	1	0	2	5	83,33
Departamento de Ciências Exatas (DEX)	7	6	1	14	34	80,95
Departamento de Fitopatologia (DFP)	5	1	0	6	17	94,44
Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DGTI)	0	2	3	5	7	46,67
Diretoria de Contratos e Convênios (Dicon)	0	1	1	2	3	50,00
Diretoria de Material e Serviços Gerais (DMSG)	1	2	0	3	7	77,78

Quadro 9 Análise balizadora das instâncias setor/departamento com base no dendograma

“...continua...”

Departamento de Medicina Veterinária (DMV)	11	7	9	27	56	69,14
Departamento de Química (DQI)	7	2	4	13	29	74,36
Diretoria de Registro e Controle Acadêmico (DRCA)	2	1	0	3	8	88,89
Departamento de Zootecnia (DZO)	6	3	3	12	27	75,00
Diretoria de Apoio e Desenvolvimento Pedagógico (NADP)	0	1	0	1	2	66,67
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (Praec)	1	3	0	4	9	75,00
Prefeitura	2	0	0	2	6	100,00
Pró-Reitoria de Graduação (PRG)	2	3	1	6	13	72,22
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PRGDP)	2	0	4	6	10	55,56
procuradoria	1	0	0	1	3	100,00
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proec)	0	0	1	1	1	33,33
Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (Proplag)	1	0	0	1	3	100,00
Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP)	0	1	1	2	3	50,00
Reitoria	1	1	0	2	5	83,33
Serviço Orgânico de Segurança Patrimonial (Sops)	1	0	0	1	3	100,00
Transportes	1	0	0	1	3	100,00
Total	119	91	75	285	614	74,08

Quadro 9 Análise balizadora das instâncias setor/departamento com base no dendograma

Para a análise, com base nos resultados observados no Quadro 9, dividiu-se em três diferentes conjuntos, levando-se em consideração o número de respondentes por setor/departamento, da seguinte forma: Conjunto A - até 10 respostas por setor/departamento; Conjunto B - entre 10 e 20 respostas por setor/departamento; e, Conjunto C - com mais de 20 respostas por setor/departamento.

Dessa maneira, no Conjunto A com os maiores escores (100), observaram-se os seguintes setores: Ascer, Prefeitura, Procuradoria, Sosp e Transporte. Contudo, cabe ressaltar que à exceção da Prefeitura, que se aferiram duas respostas, os outros setores tiveram apenas uma participação, o que enfraquece o resultado.

No Conjunto B (entre 10 e 20 respostas), o DEX, com 14 respostas e resultado final de 80,95, mostrou-se com alto nível de socialização organizacional. Também destacou-se positivamente o DCA, com 17 respostas e resultado final de 76,47.

No terceiro e último Conjunto (mais de 20 respostas), 27 observações foram aferidas nos departamentos DMV e DAE, sendo o resultado final 69,14 e 61,73, respectivamente.

Conclusivamente, a análise de cluster considerando esses três perfis, ou níveis de socialização distintos apresentou-se heterogêneo, e os resultados do dendograma e do quadro balizador de cada cluster não permitiram a identificação com precisão dos setores/departamentos com maior ou menor nível de socialização de forma satisfatória; esses evidenciados, ainda mais, a partir do baixo número de respostas. Ademais, os resultados confirmam os aspectos apontados sobre a afirmação de Van Maanen (1989) a despeito da atmosfera informal de socialização. Mas, ao mesmo tempo, corrobora a indicação inicial de eficácia da socialização na Instituição, se levado em consideração o resultado final total de 74,08 pontos, quando pontuadas as possibilidades dos três grupos

juntos (285 dividido pela soma dos pontos Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3, vezes 100).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho propôs-se examinar o nível de socialização organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior, segundo os grupos ocupacionais docentes e técnico-administrativos, tendo em vista o atual contexto da educação superior brasileira em tempos de Reuni, sob a hipótese de que, diante do expressivo número de novos servidores em curto espaço de tempo, resultado da expansão promovida pelo Decreto nº. 6.096, o processo de socialização organizacional na Ifes tende a ser mal sucedido.

Em busca de um entendimento mais amplo acerca do fenômeno, se avaliaram-se: se há diferença no nível de socialização organizacional entre servidores técnico-administrativos e docentes; se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço na instituição; e se o nível de socialização organizacional oscila quanto à lotação setorial/departamental do servidor.

Para alcançar esses propósitos, utilizou-se um Inventário de Socialização Organizacional, composto de 45 itens, validado ao setor público brasileiro. Cabendo ressaltar, ainda, que o período de coleta de dados da pesquisa ocorreu entre os dias 12 de abril e 27 de julho de 2011.

Assim, o estudo empreendido possibilitou algumas observações relevantes. A primeira delas refere-se ao fato de que há uma tendência geral a uma socialização eficaz na Instituição, frente às médias obtidas para os fatores mensurados e os diferentes perfis, com destaque aos fatores hipotéticos: Competência, História da organização, Qualificação e Proatividade. Essas conclusões já negam a hipótese inicial do trabalho, não obstante haja as diferenças significativas nos fatores Política e Adaptação Setorial, merecedores de atenção por parte dos gestores, pois ambos apresentaram escores baixos.

Desses, o fator Política destaca-se ainda mais negativamente, por apresentar desvio-padrão maior.

No que se refere às diferenças existentes entre servidores técnico-administrativos e docentes no nível de socialização, conclui-se que, de forma geral, há heterogeneidade nos resultados dos fatores. Corroborando, portanto, a indicação inicial de eficácia da socialização na instituição, independentemente do grupo ocupacional. Ademais, um fator que chamou a atenção foi o Domínio da linguagem, que apresentou diferença significativa, se comparado aos resultados apresentados nos demais fatores. O fato pode ser compreendido se levado em consideração que os técnicos administrativos possuem de maneira geral uma formação não condizente ou ampla à sua função. A exemplo de um concurso para técnico administrativo nível “D”, que a exigência de escolaridade é nível médio, e ao tomar posse, esse servidor poderá trabalhar na biblioteca da instituição, na secretária de um laboratório de solos, de veterinária ou de um departamento, como o de administração, ou seja, são diferentes situações e linguagens para uma formação padrão. Esse problema pode ser agravado se levado em consideração o fato do grande número de vagas ofertadas em um único concurso, o que impossibilita a chance de estratificação de perfis com conhecimentos mais específicos, mesmo dentro de uma mesma formação.

Quanto à correlação entre o tempo de serviço e os fatores de socialização organizacional, constatou-se que os fatores Política e História da organização possuem correlações estatísticas positivas. Tais correlações indicam que, quanto mais tempo na instituição, mais se compreende sobre a política adotada na instituição, bem como se aprende sobre sua história. Entretanto, uma constatação preocupante foi a de que, entre os servidores técnico-administrativos e professores, o fator Competência apresentou correlação negativa e significativa. Isso pode indicar que, ao adentrar na organização, o indivíduo já se sente competente, e não percebe um crescimento ou aumento de sua eficiência

ao longo do tempo de trabalho. Pode-se inferir que esse é um processo latente aos servidores que não buscam formação complementar, seja porque são professores doutores, seja pelo fato de o técnico-administrativo não mudar, por exemplo, do nível “D” para “E” ao obter uma graduação (falta de uma política de cargos e salários).

De forma geral, ainda em se tratando da correlação tempo, os outros itens dos fatores apresentaram-se positivos apesar dos diferentes níveis de significância. Ou seja, com o passar do tempo na instituição, o nível de socialização aumenta. A exceção foi observada no fator Integração com as pessoas, que apresentou correlação negativa com baixa significância. Assim, esse fator deve ser visto com atenção, uma vez que o servidor pode estar mal integrado com as pessoas por uma questão de perfil psicológico e exercício da função/lotação.

A despeito da identificação do setor ou departamento com maior ou menor nível de socialização, cabe ressaltar que essa tentativa mostrou-se inválida, uma vez que não foi possível afirmar que há na Instituição um local onde os servidores possuem um nível mais ou menos socializado com precisão. Sobre esse fato, pode-se concluir que o processo de socialização ocorre na instituição de forma natural e homogênea, não sendo possível afirmar que, caso ocorra, alguma ação socializante motivada por ações específicas – por exemplo, tutorização, integração, etc. (VAN MAANEN, 1989) - em certo departamento ou setor, estejam trazendo benefícios ou impactos positivos sobre os servidores. Cabe ainda pontuar que esse resultado também corrobora a afirmação de que, de uma maneira geral, a instituição se encontra em um elevado nível de socialização organizacional.

Sobre o Inventário de Socialização Organizacional composto de 45 itens, sua aplicação mostrou-se favorável a esta pesquisa, baseado nos índices de significância encontrados durante a execução do trabalho. Contudo, observa-se a

existência de diferenças nas estruturas fatoriais empreendidas por Borges et al. (2010). Essas observações, inicialmente, “apontam para a necessidade de novas pesquisas”, com o intuito de se afirmar a “validade e consistência” do ISO (BORGES et al., 2010, p. 28). As pesquisadoras expõem, ainda, a necessidade de aplicar “análise fatorial confirmatória, permitindo ao usuário do Inventário contar com mais confiabilidade no instrumento” (BORGES et al., 2010, p. 28).

Conclusivamente, esta pesquisa aponta que o momento de expansão pelo qual passa a Universidade do estudo pode ser frutífero, com tendências de bom aproveitamento do seu quadro permanente, levando-se em consideração os níveis de socialização. É sabido que esta não é a única forma de se medir a eficiência de uma instituição; contudo, é um indicativo plausível e ainda pouco estudado e aplicado no Brasil. Lembrando que, especificamente no caso da Ifes, alguns índices ainda podem ser melhorados pelo departamento de Gestão de Pessoas, por meio de estratégias de socialização, como apontados anteriormente no trabalho.

Como limite do trabalho, têm-se problemas típicos aos métodos quantitativos, e seus resultados amplos e horizontalizados (PASQUALI, 2003). Outra limitação da pesquisa, mesmo obtendo-se representatividade e considerando as indicações frente ao número de respostas em relação à quantidade de variáveis³¹, refere-se ao baixo número de respondentes, para as análises estatísticas.

Dessa forma, tem-se como agenda de pesquisas a ampliação da amostra em outras Ifes. Ainda, vislumbram-se investigações que incluam a utilização de métodos de pesquisa qualitativos, com o intuito de se aprofundar os

³¹ Antonialli (informação verbal, 2010) recomenda a aplicação de cinco a dez entrevistas por variável do questionário. Assim, levando-se em consideração o ISO de 45 itens, aqui utilizado, o número de respostas deveria ficar entre 225 e 450.
Informação verbal: Lavras, Universidade Federal de Lavras. Departamento de Administração e Economia.

conhecimentos em torno dos fenômenos de Socialização Organizacional. Além disso, sugere-se a realização de novos trabalhos com o ISO, a fim de possibilitar ao Inventário tornar-se um instrumento de gestão amplamente utilizado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. C. T. et al. A gestão pública e o Reuni: entre o social e o gerencial. In: ENCONTRO MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL, 2., 2010, Viçosa, MG. **Anais...** Viçosa, MG: UFV, 2010. p. 1-17.

ASHFORTH, B. E. et al. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 70, n. 3, p. 447-462, June 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 57-76.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BASTOS, C. C. B. C. O processo de Bolonha no espaço europeu e a reforma universitária brasileira. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 9, p. 95-106, dez. 2007. Numero especial. Disponível em: <<http://www.fe.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/viewArticle/1703>>. Acesso em: 10 dez. 2009.

BAULAC, Y.; BOLDEN, R.; MOSCAROLA, J. Interactive research: how internet technology could revolutionise the survey and analysis process. In: CONFERENCE ON SURVEY RESEARCH ON THE INTERNET, IMPERIAL COLLEGE, 4., 2000, Luxembourg. **Proceedings...** London: Association for Survey Computing, 2000. 1 CD-ROM.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985. 247 p.

BORGES, L. O. et al. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul./ago. 2010.

BOSCHETTI, I. A ofensiva de desregulamentação no capitalismo contemporâneo: tendências destrutivas das reformas neoliberais no Serviço Social1. **Revista Em Pauta**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 1-19, dez. 2009.

BRASIL. **Decreto nº 94.664**, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 3 maio 2011a.

BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 10 dez. 2009a.

BRASIL. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm>. Acesso em: 3 maio 2011b.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 3 maio 2011c.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº. 11.357, de 19 de outubro de 2006; do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº. 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em : 3 maio 2011d.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Diretrizes gerais do Decreto 6096 - Reuni – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais 2007.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2009b.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Universidades.** Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=29/>. Acesso em: 3 maio 2011e.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Ed.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** Aldershot: Ashgate, 1979. p. 1-5.

CARVALHO, V. D. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural.** 2009. 272 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 242 p.

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.

CHAO, G. T. et al. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, Oct. 1994.

CHAVES, V. L. J. Reforma do estado e privatização da universidade pública brasileira: conseqüências sobre o trabalho docente. In: SEMINÁRIO DA REDESTRADO - REGULAÇÃO EDUCACIONAL E TRABALHO DOCENTE, 6., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2006.p. 1-8.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques.** New York: J. Wiley, 1965. 413 p.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã**: o ensino superior da colônia à era Vargas. Bauru: UNESP, 2007a. 312 p.

CUNHA, L. A. O desenvolvimento meandroso da educação brasileira entre o estado e o mercado. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 809-829, out. 2007b.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico as regras do método sociológico as regras do método sociológico**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987. 1285 p.

FÁVERO, M. L. **A universidade do Brasil**: das origens à construção. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. v. 1, 184 p.

FÁVERO, M. L. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.

FERNANDES FILHO, M. C. Organizações e instituições: uma abordagem exploratória a partir de experiências de mudanças no setor público. **Adcontar**, Belém, v. 5, n. 1, p. 15-34, jun. 2004.

FREITAS, P. L. V. **Educação superior brasileira no período de 1998-2007**: propostas, metas e diretrizes. Outro olhar sobre os mesmos problemas. 2010. 148 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

FRIGOTTO, G. et al. Fundamentos científicos e técnicos da relação trabalho e educação no Brasil de hoje. In: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. W. **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p. 241-288.

GONTIJO, C. L. Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 1, n. 1, p. 1-19, mar./jun. 2005.

GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Brasília: UnB/ Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. p. 3-12. (Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais, 1).

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 398 p.

HAIR JÚNIOR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Ana e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 688 p.

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

INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR PESQUISADA. **Reuni**. Disponível em: < <http://www.nomedainstituicao.br/> >. Acesso em: 10 mar. 2011.

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. La ensañanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia. (El Desarrollo en la práctica). In: _____. **The world bank annual report 1995**. Washington, 1995. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1185895645304/4044168-1186171523065/1995.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 206 p.

LÉDA, D.; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2009.

LEHER, R. Reforma universitária do governo Lula: protagonismo do Banco Mundial e das lutas antineoliberais. **Folha Dirigida**, Rio de Janeiro, p. 15, 16 dez. 2003.

LEVY JUNIOR, M. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Org.). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973. 318 p.

LIMA, K. **Reforma da educação superior brasileira nos anos de neoliberalismo: reformulações político-pedagógicas em curso nas universidades federais do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: UFF/Escola de Serviço Social e Programa de Pós-Graduação em Educação, 2009. 20 p. Projeto de Pesquisa.

LIMA, L. C.; AZEVEDO, M. L. N.; CATANI, A. M. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a universidade nova. **Avaliação**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008.

LOURTIE, P. A declaração de Bolonha. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, Lisboa, n. 6/7/8, p. 326-332, 2002. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1478/1222>>. Acesso em: 10 dez. 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MANCEBO, D. et al. Crise e reforma do estado e da universidade brasileira: implicações para o trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 37-53, jul./dez. 2006.

MANCEBO, D. Reforma universitária: reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 845-866, out. 2004.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da gestão pública na América Latina. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p.31-52, out./dez. 2002.

MARTINS, J. de S. **A exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997. 140 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 314 p.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. In: SAVIANI, D.; CUNHA, L. A.; CARVALHO, M. M. C. de. (Org.). **500 anos de educação escolar**. São Paulo: ANPED/Autores Associados, 2000. p. 131-150.

MINTO, L. W. **As reformas do ensino superior no Brasil**: o público e o privado em questão. São Paulo: Autores Associados, 2006. 318 p.

MORRISON, E. W. Information usefulness and acquisition during organizational encounter. **Management Communication Quarterly**, New York, v. 9, n. 2, p. 131-155, Nov. 1995.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out. 1993.

OLIVEIRA, A. A. R. et al. A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_551_11827.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2011.

OLIVEIRA, S. D. C. et al. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

OLIVEN, A. C. História da educação no Brasil. In: SOARES, M. S. A.(Coord.). **Educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IES, 2002. p. 24-36.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. W. J. Organizational socialization: the role of information acquisition. **Personnel Psychology**, Washington, v. 45, n. 4, p. 849-872, Dec. 1992.

OTRANTO, C. R. A autonomia universitária como construção coletiva. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 27., 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPED, 2004. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt11/t113.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes, 2003. 400 p.

REZENDE, F. da C. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.

ROMANELLI, O. **História da educação no Brasil (1930 a 1973)**. Petrópolis: Vozes, 1986. 267 p.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2004. 120 p.

SCHEIN, E. H. **A psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. 224 p.

SEVENHUIJSEN, S. Caring in the third way: the relation between obligation, responsibility and care in third way discourse. **Critical Social Policy**, London, v. 20, n. 1, p. 5-37, Feb. 2000.

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

SHINYASHIKI, G. T. **O processo de socialização organizacional**: um estudo de caso de trainees. 2000. 155 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. 4th ed. New York: Harper Collins, 2001. 980 p.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: a multidomain, continuous process models. **International Journal of Selection and Assessment**, New York, v. 5, n. 1, p. 29-47, Jan. 1997.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Reforma universitária e mudanças no ensino superior no Brasil**. Brasília: UNESCO, 2003. 77 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Universidade nova**: reestruturação da arquitetura acadêmica da UFBA. Salvador, 2007. Disponível em: <<http://www2.faced.ufba.br/noticias/noticias/universidadenova25102006>>. Acesso em: 10 dez. 2009.

VALENTIM, O. F. **O Brasil e o positivismo**. Rio de Janeiro: Publit, 2010. 86 p.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. cap. 2, p. 45- 62.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WANOUS, J. P. **Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and newcomers. Massachusetts: A. Wesley, 1992. 269 p.

ANEXOS

ANEXO A – Inventário de Socialização Organizacional

INSTRUÇÕES: O questionário de Socialização Organizacional contém algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a Instituição. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em menor grau (-2 Forte discordância) ou maior grau (2 Forte concordância) sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual.

01) Cargo/Classe - Classificação

- Técnico Administrativo - A
- Técnico Administrativo - B
- Técnico Administrativo - C
- Técnico Administrativo - D
- Técnico Administrativo - E
- Professor Adjunto
- Professor Assistente
- Professor Associado
- Professor do Ens. Básico Tec.Tecnológico
- Professor Titular

02) Ano da admissão

03) Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.

- (-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

04) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.

- (-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

05) Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.

- (-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

06) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.

- (-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

- 07) Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 08) Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 09) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 10) Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 11) Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 12) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 13) Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 14) Eu conheço as tradições enraizadas da organização.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 15) Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.
(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância
- 16) Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

17) Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

18) Eu sei quais são os objetivos desta organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

19) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

20) Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho na organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

21) Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

22) Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

23) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

24) Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

25) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

26) Eu sou familiarizado com a história de minha organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

27) Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

28) Eu sou conhecido por muita gente na organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

29) Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

30) Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

31) Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

32) Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

33) Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

34) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

35) Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

36) Eu me sinto integrado à organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

37) Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

38) Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

39) Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

40) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

41) Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

42) Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

43) Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

44) Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

45) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

46) Eu me esforço para obter as informações de que preciso.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

47) Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.

(-2) Forte Discordância (-1) Discordância (0) Neutro (1) Concordância
(2) Concordância

ANEXO B – Mensagem eletrônica de solicitação de participação da pesquisa

Para: [E-mail]
De: diegoterra@posgrad.ufla.br
Assunto: Solicitação Departamento de Administração e Economia
Corpo: Prezado(a) Sr.(a),

Boa Tarde!

Sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA e estou realizando uma pesquisa que resultará em minha dissertação. O objetivo é identificar a percepção dos docentes e técnicos administrativos acerca do processo de socialização organizacional na Universidade.

Para o sucesso deste trabalho, será fundamental sua colaboração, a quem solicito preencher um questionário on-line, composto apenas de questões de múltipla escolha. Acredito que em menos de dez minutos poderá ser respondido. Os resultados serão analisados em conjunto e de forma confidencial.

Para preencher o questionário, clique no link abaixo ou cole-o em seu navegador.

<https://www.surveymonkey.com/s.aspx>

Após o término, favor clicar no botão “Concluído”, para que os dados sejam enviados.

Quaisquer dúvidas entrar em contato pelo e-mail diegoterra@posgrad.ufla.br

Contando desde já com seu apoio, antecipo meus agradecimentos.

DIEGO TERRA

Mestrando em Administração - Universidade Federal de Lavras

(35) 9191-0127

contato@diegoterra.com.br

www.diegoterra.com.br

lattes.cnpq.br/8184154869309723

<https://www.surveymonkey.com/optout.aspx>

ANEXO C - Correlações entre as 45 variáveis originais e os 11 fatores considerados sem rotação

Fatores / Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
v3	,231	-,229	-,228	-,556	-,003	,212	-,091	-,083	,074	-,069	,065
v4	,257	-,137	,425	-,435	,171	,275	,160	-,021	,045	,128	-,043
v5	-,354	-,096	,111	,644	,103	-,178	,063	-,176	-,069	-,246	,001
v6	-,318	,030	,294	,635	,085	-,060	,237	-,130	,120	-,182	-,064
v7	,195	-,203	-,071	,153	,132	-,223	-,048	-,101	-,013	,155	-,604
v8	-,488	,314	,156	,245	-,072	-,049	-,043	,235	,029	-,068	-,044
v9	,420	-,070	,580	-,195	,131	-,141	,025	-,043	-,274	,071	-,050
v10	,478	,302	-,095	-,082	,064	-,019	,119	-,496	-,058	-,100	,118
v11	,481	,261	,090	-,059	-,463	,084	,181	,189	-,093	-,141	,097
v12	,470	-,337	-,207	,129	-,056	-,169	,046	,336	-,245	,033	,248
v13	,545	-,121	,279	-,077	,277	-,079	,116	,128	-,068	-,233	,094
v14	,543	-,506	-,117	,023	,077	,169	,063	-,213	-,149	-,139	,064
v15	,593	,029	,235	-,013	-,520	-,010	,186	-,029	,137	-,107	-,020
v16	,555	,248	-,274	-,122	,222	,015	-,046	,190	,040	-,087	-,037
v17	,598	,351	-,268	-,106	,141	-,009	,175	,147	,146	,064	-,169
v18	,672	-,054	-,083	,058	-,285	,063	,089	,002	-,014	-,026	-,185
v19	,546	,396	-,254	,130	,204	,024	,256	-,112	-,082	-,082	,030
v20	,325	-,426	-,045	-,009	,212	,349	,309	-,189	,079	-,070	,049
v21	-,404	-,111	,210	,214	,228	,471	,110	,101	-,016	,255	-,040
v22	-,582	,133	,124	,139	,064	,408	,164	,120	,151	,021	,241
v23	-,519	-,225	,206	,220	-,148	,265	-,053	,026	,094	,359	,111
v24	,397	,246	-,037	-,031	-,227	-,021	,147	-,141	,161	,375	-,051
v25	,383	,058	,553	-,125	,256	-,173	-,055	-,057	-,276	,104	-,117
v26	,518	-,504	-,098	,040	,024	,137	,144	,056	,029	-,245	,036
v27	,477	-,305	-,208	,144	,056	-,214	,006	,435	-,124	,014	,138
v28	,482	-,453	-,223	,153	,098	,087	-,042	,198	,135	,132	-,177
v29	,528	-,397	-,091	,266	,017	,110	,164	,038	-,009	,126	-,065
v30	,499	-,044	,486	,086	-,087	-,019	-,077	,086	,197	-,158	-,015
v31	,570	,215	,264	,027	-,535	,009	,121	,087	,060	-,018	-,104
v32	,514	,425	-,194	,070	,118	-,050	,124	,103	,162	,117	-,109
v33	,284	,355	,128	,132	,024	,426	-,532	,012	-,119	-,138	-,135

v34	,379	,448	,030	,069	,158	,382	-,339	,174	-,085	-,201	-,118
v35	,579	,014	,453	,019	,331	-,000	,123	,125	,057	,009	-,063
v36	,718	,030	,401	,008	-,016	-,029	,035	,052	,145	,034	-,016
v37	,717	-,163	-,010	,110	,033	-,029	-,200	,028	,170	,146	,028
v38	,545	-,360	,019	,182	-,072	-,015	-,192	-,141	,148	,106	-,009
v39	,487	,297	-,096	,162	-,178	,247	-,041	-,118	-,192	-,122	-,090
v40	,314	,294	-,119	,308	-,061	,263	,187	,064	-,402	,265	,055
v41	,601	-,142	-,217	,156	-,038	-,055	-,217	-,116	-,292	,147	,054
v42	,480	-,134	,164	,216	-,121	-,065	-,411	-,195	,140	,114	,251
v43	,580	-,032	,320	,007	,039	-,097	-,151	,007	-,015	,087	,336
v44	,541	,444	-,070	,153	,252	-,063	,065	-,043	,111	,027	,210
v45	,411	,283	-,159	,109	,289	-,099	-,133	,026	,426	-,022	,138
v46	,506	,411	-,112	,076	,047	-,039	,046	-,201	-,062	,242	,164
v47	,532	-,377	-,183	,101	-,127	,202	-,107	-,101	,109	-,162	-,080

ANEXO D - Elaboração dos fatores hipotéticos

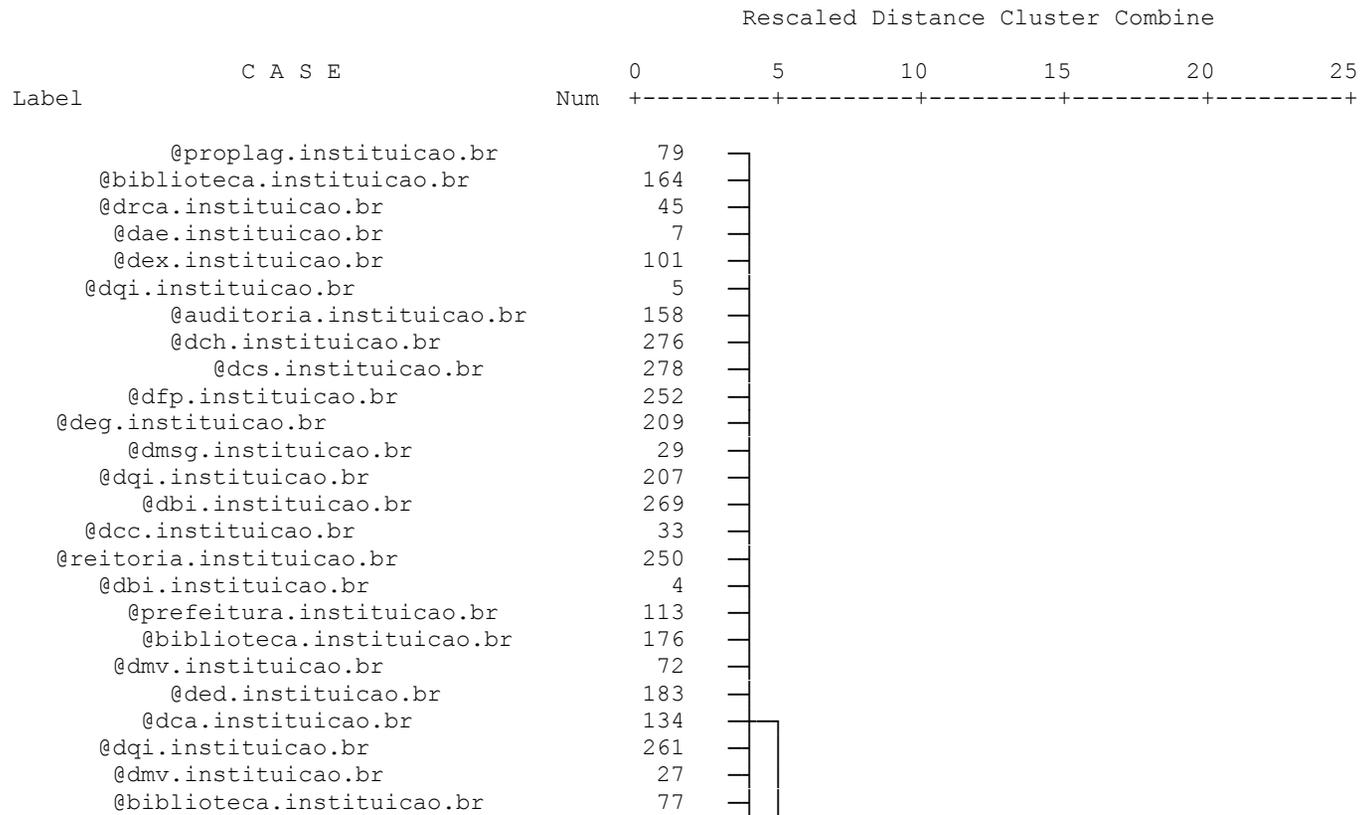
Fatores	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11
Fatores Hipotéticos/Questões	Competência	História da organização	Integração com as pessoas:	Objetivos e valores da organização	Adaptação setorial	Informação	Domínio da linguagem	Qualificação	Proatividade	Política
16 Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	,571									
17 Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	,705									
19 Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	,680									
32 Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	,693									
44 Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	,721									
45 Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	,665									
46 Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	,553									
14 Eu conheço as tradições enraizadas da organização.		,756								
20 Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.		,730								
26 Eu sou familiarizado com a história de minha organização.		,709								
28 Eu sou conhecido por muita gente na organização.		,521								

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11
Fatores Hipotéticos/Questões	Competência	História da organização	Integração com as pessoas:	Objetivos e valores da organização	Adaptação setorial	Informação	Domínio da linguagem	Qualificação	Proatividade	Política
29 Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.		,570								
47 Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.		,628								
04 Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.			,560							
09 Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.			,780							
13 Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.			,572							
25 Eu sou freqüentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.			,773							
35 Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.			,688							
36 Eu me sinto integrado à organização.			,542							
11 Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.				,683						
15 Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.				,782						
18 Eu sei quais são os objetivos desta organização.				,516						
31 Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.				,815						

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11
Fatores Hipotéticos/Questões	Competência	História da organização	Integração com as pessoas:	Objetivos e valores da organização	Adaptação setorial	Informação	Domínio da linguagem	Qualificação	Proatividade	Política
03 Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.					,607					
38 Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.						,500				
42 Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.						,734				
12 Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.							,690			
27 Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.							,723			
33 Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.								,818		
34 Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.								,758		
40 Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.									,650	
07 Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.										,725

ANEXO E – Dendograma

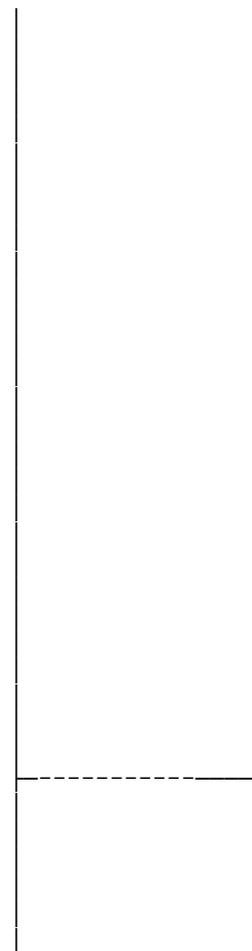
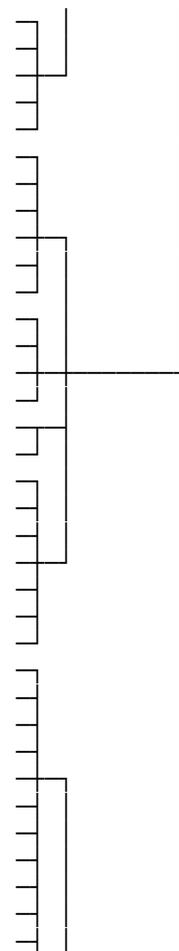
Dendrogram using Ward Method



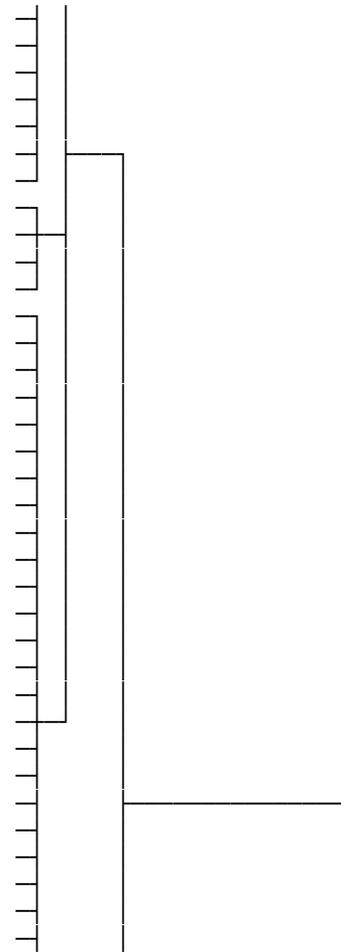
@dca.instituicao.br	265	
@deg.instituicao.br	100	
@dzo.instituicao.br	141	
@deg.instituicao.br	14	
@ascer.instituicao.br	171	
@dzo.instituicao.br	3	
@dex.instituicao.br	76	
@def.instituicao.br	230	
@dmv.instituicao.br	125	
@dzo.instituicao.br	191	
@dbi.instituicao.br	231	
@dmv.instituicao.br	30	
@dex.instituicao.br	170	
@dch.instituicao.br	147	
@dex.instituicao.br	104	
@dca.instituicao.br	28	
@dae.instituicao.br	61	
@def.instituicao.br	204	
@deg.instituicao.br	54	
@dmv.instituicao.br	108	
@dcf.instituicao.br	146	
@dae.instituicao.br	168	
@auditoria.instituicao.br	139	
@dcc.instituicao.br	165	
@drca.instituicao.br	140	
@dfp.instituicao.br	239	
@prgdp.instituicao.br	65	
@prg.instituicao.br	119	
@dfp.instituicao.br	151	
@dfp.instituicao.br	192	
@dcf.instituicao.br	166	
@dag.instituicao.br	274	
@dbi.instituicao.br	98	
@dca.instituicao.br	211	
@dae.instituicao.br	129	

@biblioteca.instituicao.br	225		
@dcof.instituicao.br	143		
@def.instituicao.br	233		
@ded.instituicao.br	92		
@dae.instituicao.br	31		
@dcf.instituicao.br	238		
@dqi.instituicao.br	42		
@dex.instituicao.br	284		
@dmv.instituicao.br	32		
@ded.instituicao.br	224		
@dex.instituicao.br	99		
@dae.instituicao.br	208		
@dcc.instituicao.br	263		
@dmv.instituicao.br	63		
@deg.instituicao.br	167		
@dmv.instituicao.br	137		
@dqi.instituicao.br	145		
@dcf.instituicao.br	130		
@dzo.instituicao.br	162		
@prefeitura.instituicao.br	150		
@dmv.instituicao.br	201		
@prg.instituicao.br	132		
@den.instituicao.br	242		
@dca.instituicao.br	193		
@procuradoria.instituicao.br	34		
@dfp.instituicao.br	47		
@praec.instituicao.br	232		
@dzo.instituicao.br	71		
@dag.instituicao.br	247		
@deg.instituicao.br	48		
@dbi.instituicao.br	153		
@dca.instituicao.br	52		
@dae.instituicao.br	53		
@dca.instituicao.br	283		
@dcc.instituicao.br	281		

@dmv.instituicao.br	78
@dcc.instituicao.br	244
@dzo.instituicao.br	253
@dex.instituicao.br	46
@prgdp.instituicao.br	270
@dbi.instituicao.br	80
@transportes.instituicao.br	181
@dqi.instituicao.br	223
@def.instituicao.br	229
@dcc.instituicao.br	131
@dbi.instituicao.br	246
@dcf.instituicao.br	49
@deg.instituicao.br	260
@dqi.instituicao.br	155
@dmv.instituicao.br	200
@dag.instituicao.br	70
@dag.instituicao.br	264
@dag.instituicao.br	195
@sosp.instituicao.br	235
@biblioteca.instituicao.br	133
@def.instituicao.br	226
@dbi.instituicao.br	11
@dca.instituicao.br	236
@dcf.instituicao.br	39
@prg.instituicao.br	21
@biblioteca.instituicao.br	272
@dbi.instituicao.br	36
@den.instituicao.br	172
@reitoria.instituicao.br	107
@dbi.instituicao.br	245
@dag.instituicao.br	24
@dag.instituicao.br	186
@dca.instituicao.br	74
@dca.instituicao.br	197
@dmv.instituicao.br	273

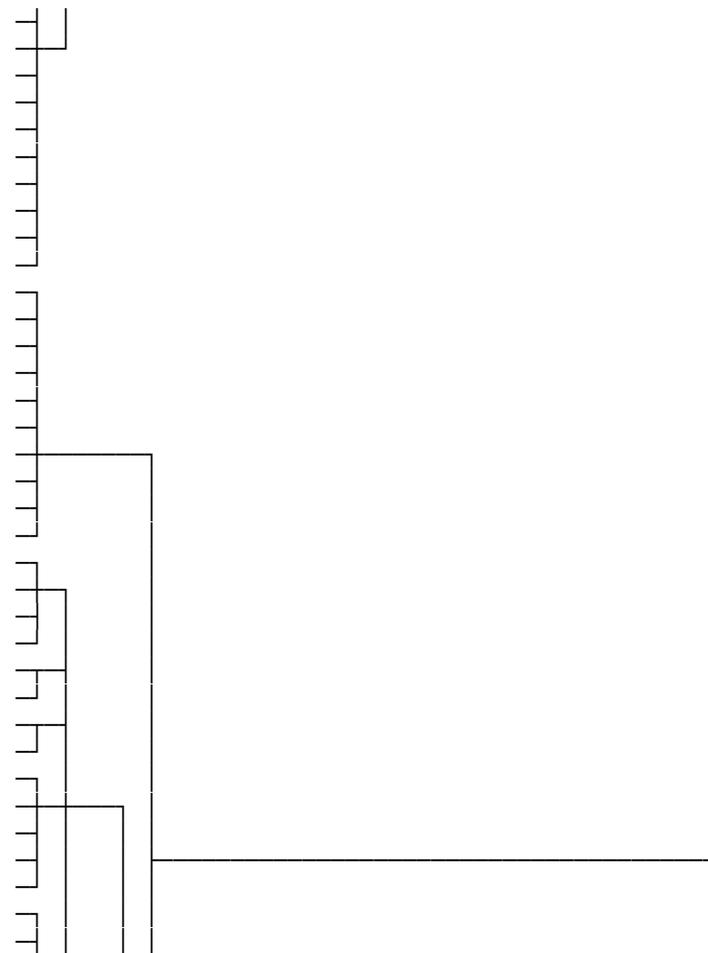


@dca.instituicao.br	90
@dmsg.instituicao.br	175
@dcs.instituicao.br	217
@dca.instituicao.br	124
@dch.instituicao.br	9
@dcf.instituicao.br	127
@auditoria.instituicao.br	271
@dicon.instituicao.br	114
@dex.instituicao.br	255
@dag.instituicao.br	64
@dex.instituicao.br	212
@prp.instituicao.br	89
@dae.instituicao.br	198
@dbi.instituicao.br	6
@dae.instituicao.br	69
@dcf.instituicao.br	22
@dcs.instituicao.br	285
@dmv.instituicao.br	105
@dcs.instituicao.br	121
@dcf.instituicao.br	10
@dag.instituicao.br	81
@dzo.instituicao.br	58
@praec.instituicao.br	279
@dag.instituicao.br	117
@dqi.instituicao.br	94
@nadp.instituicao.br	50
@dae.instituicao.br	179
@biblioteca.instituicao.br	149
@ded.instituicao.br	205
@dca.instituicao.br	115
@dqi.instituicao.br	275
@dmv.instituicao.br	57
@dae.instituicao.br	84
@biblioteca.instituicao.br	13
@prg.instituicao.br	203



@dae.instituicao.br	216	
@deg.instituicao.br	180	
@praec.instituicao.br	67	
@copese.instituicao.br	218	
@dcc.instituicao.br	157	
@dag.instituicao.br	16	
@dag.instituicao.br	59	
@dae.instituicao.br	60	
@dcf.instituicao.br	122	
@ded.instituicao.br	106	
@biblioteca.instituicao.br	93	
@dae.instituicao.br	109	
@dbi.instituicao.br	237	
@dfp.instituicao.br	43	
@dzo.instituicao.br	103	
@dcf.instituicao.br	128	
@dgti.instituicao.br	259	
@dag.instituicao.br	187	
@dcf.instituicao.br	40	
@biblioteca.instituicao.br	142	
@dcs.instituicao.br	62	
@dzo.instituicao.br	55	
@drca.instituicao.br	262	
@prg.instituicao.br	75	
@dcc.instituicao.br	173	
@dmv.instituicao.br	23	
@dmv.instituicao.br	248	
@dbi.instituicao.br	85	
@dex.instituicao.br	26	
@dbi.instituicao.br	37	
@deg.instituicao.br	254	
@dbi.instituicao.br	178	
@dae.instituicao.br	185	
@dgti.instituicao.br	19	
@dbi.instituicao.br	88	

@dex.instituicao.br	123
@dae.instituicao.br	73
@dmv.instituicao.br	196
@dmsg.instituicao.br	95
@praec.instituicao.br	258
@dex.instituicao.br	97
@dca.instituicao.br	241
@dmv.instituicao.br	163
@dbi.instituicao.br	96
@dex.instituicao.br	148
@def.instituicao.br	20
@dcc.instituicao.br	206
@prgdp.instituicao.br	116
@biblioteca.instituicao.br	267
@dmv.instituicao.br	44
@dmv.instituicao.br	268
@dae.instituicao.br	182
@dch.instituicao.br	228
@dmv.instituicao.br	110
@dbi.instituicao.br	199
@dcs.instituicao.br	202
@dmv.instituicao.br	222
@ascom.instituicao.br	118
@deg.instituicao.br	251
@dae.instituicao.br	135
@dae.instituicao.br	256
@dbi.instituicao.br	82
@dzo.instituicao.br	219
@prp.instituicao.br	12
@prgdp.instituicao.br	280
@deg.instituicao.br	111
@def.instituicao.br	214
@dae.instituicao.br	243
@dzo.instituicao.br	41
@proec.instituicao.br	51



@dmv.instituicao.br	66			
@dmv.instituicao.br	249			
@dqi.instituicao.br	221			
@dqi.instituicao.br	156			
@dqi.instituicao.br	8			
@dgti.instituicao.br	136			
@deg.instituicao.br	68			
@def.instituicao.br	210			
@dgti.instituicao.br	190			
@dae.instituicao.br	56			
@dbi.instituicao.br	227			
@dzo.instituicao.br	120			
@dcc.instituicao.br	112			
@dae.instituicao.br	1			
@prg.instituicao.br	35			
@deg.instituicao.br	174			
@deg.instituicao.br	86			
@deg.instituicao.br	154			
@dcf.instituicao.br	38			
@deg.instituicao.br	144			
@prgdp.instituicao.br	215			
@dae.instituicao.br	161			
@dae.instituicao.br	240			
@dicon.instituicao.br	188			
@deg.instituicao.br	2			
@dca.instituicao.br	184			
@dag.instituicao.br	87			
@dmv.instituicao.br	169			
@dcc.instituicao.br	277			
@dae.instituicao.br	25			
@dcof.instituicao.br	15			
@dmv.instituicao.br	126			
@def.instituicao.br	159			
@dae.instituicao.br	152			
@dgti.instituicao.br	282			

@dqi.instituicao.br	266	┌───┐
@dbi.instituicao.br	138	├───┐
@dae.instituicao.br	177	├───┐
@dmv.instituicao.br	91	├───┐
@dcf.instituicao.br	220	├───┐
@biblioteca.instituicao.br	189	├───┐
@def.instituicao.br	194	├───┐
@biblioteca.instituicao.br	234	├───┐
@dch.instituicao.br	102	├───┐
@prgdp.instituicao.br	160	├───┐
@dca.instituicao.br	213	├───┐
@dex.instituicao.br	17	├───┐
@dca.instituicao.br	83	├───┐
@biblioteca.instituicao.br	18	├───┐
@def.instituicao.br	257	├───┐