

2020

**Tânia Filipa Levezinho
Nascimento**

**A Relação entre Socialização e
Comportamentos de Cidadania
Organizacional: o papel mediador do
compromisso organizacional.**

2020

**Tânia Filipa Levezinho
Nascimento**

**A Relação entre Socialização e
Comportamentos de Cidadania
Organizacional: o papel mediador do
compromisso organizacional.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Sílvia Pereira Lopes, Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa do Centro Regional de Braga.

Agradecimentos

A presente Dissertação de mestrado foi uma longa viagem, que foi alcançada através de inúmeros desafios, momentos de desespero, mas acima de tudo alegria e sentimento de conquista e concretização pessoal.

Trilhar este caminho só foi possível com o apoio incondicional, energia e força de várias pessoas, a quem dedico especialmente este projeto de vida.

Distingo duas pessoas, a quem agradeço com todas as forças e que nunca me deixaram desistir e acreditaram sempre em mim.

À minha orientadora, Professora Doutora Sílvia Lopes, que com a sua entrega, serenidade e capacidade de encorajar qualquer um, nunca me deixou desistir! Estarei eternamente grata, foi uma das melhores escolhas da minha vida, agradeço por toda a ajuda constante ao longo deste projeto.

Ao meu marido, André Silva, por todo o amor, partilha, companheirismo e apoio incondicional, agradeço a paciência e a compreensão, pois foram dois anos de exigências diárias, pós-laboral, por vezes abdiquei de fins-de-semana e momentos em família para me dedicar inteiramente à Universidade, e o André assumiu o comando, sempre me apoiou e apoia em todas as minhas decisões. O amor não é envolver-nos com uma pessoa perfeita, é encontrar a pessoa real e sincera, que exalta as nossas qualidades, mas também aceita os nossos defeitos. O amor só é lindo e real, quando encontramos alguém que nos transforma no melhor que podemos ser. Tudo o que sou hoje, agradeço ao meu marido.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Palavras-chave

Socialização organizacional; comportamentos de cidadania organizacional; compromisso organizacional afetivo; integração.

Resumo

A socialização organizacional refere-se à forma pela qual o novo funcionário é integrado na organização e de que modo é estabelecido o processo de aprendizagem. Durante este desenvolvimento a pessoa vai consolidando os seus valores e crenças que irão determinar as suas escolhas ao longo da vida.

Neste estudo, será aprofundada a relação entre socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), tendo em conta que a socialização tem sido vista como um meio favorecido à transmissão da cultura organizacional e pode impactar nos CCO. Estes são vistos como comportamentos discricionários que não são explicitamente exigidos e reconhecidos pelo sistema de recompensas da organização, mas que são um fator fulcral na sobrevivência da mesma, pois estes podem maximizar a eficiência e o desempenho, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados. Assim sendo, tendo por base as evidências empíricas existentes, pretende-se investigar o papel mediador do compromisso organizacional afetivo nesta relação. Este, tem uma quantidade exaustiva de estudos, que revelam ser um indicador de produtividade para a empresa e que está associado a uma atitude que revela que o indivíduo se identifica com a organização, desejando continuar a fazer parte da mesma.

A amostragem deste estudo é relativa à população ativa portuguesa ($n=128$), quer no setor público, quer no privado. Os resultados obtidos permitiram verificar, de um modo geral, que a perceção favorável da socialização organizacional está significativamente relacionada com os CCO. Adicionalmente constatou-se o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre socialização organizacional e CCO.

As implicações destes resultados para a gestão dos recursos humanos serão aprofundadas e discutidas.

Keywords

Organizational socialization; organizational citizenship behaviors; affective organizational commitment; integration.

Abstract

Organizational socialization refers to how the new employee is integrated into the organization and how the learning process is established. During this development, the person consolidates his values and beliefs that will determine his choices throughout life.

In this study, the relationship between organizational socialization and organizational citizenship behaviors (OCB) will be deepened, taking into account that socialization has been seen as a mechanism to the transmission of the organizational culture and may impact the OCBs. OCBs are seen as discretionary behaviors that are not explicitly required and recognized by the organization's reward system. They consist of a key factor in the organization's survival, as they can maximize efficiency and performance, contributing to increasing the quality of services provided. Therefore, based on existing empirical evidence, it is intended to investigate the mediating role of affective organizational commitment in this relationship. There is an exhaustive amount of studies on affective organizational commitment, which prove to be an indicator of productivity for the company and which is associated with an attitude that reveals that the individual identifies with the organization, wishing to continue being part of it.

The sample of this study is related to the Portuguese active population ($n = 128$), both in the public and private sectors. The results obtained made it possible to verify, in general, that a favorable perception of organizational socialization is significantly related to the OCBs. Additionally, the mediating role of affective organizational commitment in the relationship between socialization and OCBs was found.

The implications of these results for human resource management will be explored and discussed.

Índice Geral

1	Introdução.....	10
2	Revisão da Literatura	10
2.1	Acolhimento e Integração Organizacional	10
2.2	Socialização Organizacional.....	12
2.3	Compromisso organizacional afetivo	17
2.4	Comportamentos de cidadania organizacional.....	19
2.5	Relação entre socialização organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.....	20
2.6	O papel mediador do compromisso organizacional afetivo	21
2.7	Modelo conceptual.....	23
3	Metodologia.....	23
3.1	Amostra e Procedimento.....	23
3.2	Medidas/instrumentos	27
4	Resultados.....	28
4.1	Análise descritiva: valores médios e correlações.....	28
4.2	Teste de hipóteses.....	31
5	Discussão.....	32
6	Conclusão	34
7	Referências Bibliográficas	35
8	Anexos.....	39

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema conceptual da pesquisa	30
Figura 2. O Desenrolar de uma investigação quantitativa <i>versus</i> qualitativa	32
Figura 3. Modelo Científico	33
Figura 4. Resultados da análise das relações entre as variáveis em estudo	40

Índice de Tabelas

Tabela 1. Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento	16
Tabela 2. Principais fundamentações dos estudos sobre comprometimento organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional	29
Tabela 3. Pontos fortes e fracos da estratégia de recolha de dados aplicado ao estudo	34
Tabela 4. Cronograma de conceção do trabalho	34
Tabela 5. Características da amostra	35
Tabela 6. Valores médios e matriz de correlações entre as variáveis em estudo	39

Lista de Abreviaturas

CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
SDT	<i>Self Determination Theory</i>
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VM	Variável Mediadora

1 Introdução

Cada vez mais, faz parte das organizações, apostar no processo de socialização dos novos colaboradores, pois este pode ser decisivo na reprodução da realidade e no alcance dos objetivos da organização (Gontijo, 2008). Estas procuram utilizar estratégias adequadas aos seus negócios, que levam os colaboradores a socializarem de um modo eficaz (Van Maanen, 1989).

Tal como Morin (2001) confirma, o compromisso organizacional constitui o principal indicador de eficácia de uma empresa. Já os comportamentos de cidadania organizacional são atos de troca social voluntária pelos trabalhadores, oferecidos à sua organização (Le Pine, Eres & Johnsons, 2002), e que é importante para estas terem colaboradores que estejam dispostos a realizar mais do que lhes é pedido, podendo contribuir para o sucesso das mesmas (Organ, 1988).

A presente investigação tem como objetivo analisar a relação da socialização com os comportamentos de cidadania organizacional, tendo como papel mediador o compromisso organizacional afetivo.

O estudo destas variáveis, será crucial para compreender a relação que estas podem ter na permanência dos trabalhadores nas organizações e de que modo pode a socialização organizacional interferir com os comportamentos de cidadania dos mesmos dentro das empresas.

Pretende-se igualmente perceber se esta relação poderá ser explicada pelo seu envolvimento afetivo com a organização, i.e., se o compromisso organizacional afetivo será uma variável mediadora (VM) na relação entre a variável independente (VI), a socialização organizacional e a variável dependente (VD), os comportamentos de cidadania organizacional.

Será um estudo correlacional, ou seja, será analisada a relação existente entre as variáveis VI e VD, sendo que, VM poderá ter a função de explicar a relação entre a VI e a VD (Kerlinger & Lee, 2000).

2 Revisão da Literatura

2.1 Acolhimento e Integração Organizacional

Os primeiros dias numa nova organização refletem no colaborador um maior nervosismo, ansiedade e alguns momentos de incerteza. É normal que o novo colaborador precise de algum tempo para se ambientar, explorar o local e os colegas de trabalho com quem irá conviver.

Ao ingressar numa organização é necessário que lhe sejam transmitidas as normas da mesma e que seja transmitida uma boa relação e um bom ambiente entre o novo colaborador e o ambiente que o rodeia e isso pode ser alcançado por meios de acolhimento e processos de integração. Nesta fase de adaptação, este deverá aprender sobre as normas, a missão e os valores da organização, as suas novas rotinas de trabalho e como se deverá comportar, entre outras coisas, pois ao interiorizar estas informações terá maior facilidade de se integrar no grupo (Rocha, 2015).

O acolhimento é o momento em que a organização recebe o seu novo membro, no seu primeiro dia de trabalho (Martinho, 2015). Neste momento existe o primeiro contacto e trabalha-se a ansiedade e o nervosismo que se sente.

A integração é considerada a fase inicial de orientações, que não deve ser confundida com a socialização, pois consiste numa pequena parte dela (Martinho, 2015). Segundo Silva (2010, p.16) este faz distinção dos dois processos, e refere que a integração é a etapa em que “ocorre a receção e

acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”.

Segundo Teodoro (2015), no seu estudo, este explica que o processo de integração abrange três aspetos, sendo eles:

- 1) **Acolhimento** – diz respeito à receção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, entre outros elementos;
- 2) **Aprendizagem** (treinamento) – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;
- 3) **Resultados** – o novo integrante é apresentado aos resultados esperados da sua atuação, das suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde irá atuar como no âmbito de toda a organização.

Deste modo percebe-se que o acolhimento é um aspeto do processo de integração, motivo pelo qual não se confundem. Lacombe (2011, p. 114), explica que a integração “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”. Segundo o autor, este processo melhora o posicionamento do recém-admitido, otimizando o aproveitamento do pessoal. De modo a diferenciar e a formar uma melhor compreensão das noções de socialização, integração e acolhimento, foi reproduzido na Tabela 1 as características de cada processo, conforme elaborado por Ferreira (2008).

Tabela 1. Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento.

Acolhimento	Integração	Socialização
Programa/combinção de eventos	Programa/combinção de eventos	Processo
Aplicação coletiva no momento de entrada na organização	Acompanhamento personalizado	Acompanhamento da carreira dos indivíduos
Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	Incide sobre um largo período (3-12 meses)	Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidade horizontal e vertical, inclusão
Objetivo é influenciar os colaboradores	Objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função	Envolve iniciativas organizacionais e individuais
Direcionado para o contexto trabalho	Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função	Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.37)

Verifica-se, desta forma, que a integração para além de ser um processo de receção, é também um facilitador da socialização organizacional dos novos membros. Um processo que procura integrar o recém-admitido, fornecendo-lhe as informações necessárias para o seu sucesso na organização e no bom relacionamento com os *stakeholders*.

A duração do processo de integração é variável, no entanto, o mais importante é que as informações recebidas pelo novo colaborador sejam suficientes e esclarecedoras, preparando-o para enfrentar algumas dificuldades que surjam no desempenho das suas funções. Este processo envolve diversas técnicas, que podem ser aplicadas de maneira independente ou complementar. Carvalho (2011) identificou no seu estudo três dessas técnicas:

- 1) Distribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Manual de Qualidade, etc.), que contém informações relevantes para a integração do novo colaborador;
- 2) Visita pela organização, de modo a dar a conhecer ao novo colaborador todos os setores;
- 3) Formação de acolhimento e integração.

Machado (2013), por sua vez, cita os seguintes métodos de integração:

- 1) Apresentação de vídeos, seja à distância (*on-line*) ou presencialmente;
- 2) Reuniões com representantes de diferentes áreas da organização;
- 3) Visita interna e externa pela organização;
- 4) Elaboração de um manual de integração.

As organizações devem encarar estas técnicas como complementares e não as excluir, podendo escolher qual o método que lhe faz mais sentido adaptar de modo a proporcionar melhores resultados à organização.

2.2 Socialização Organizacional

Ao entrar na nova organização, a cultura da mesma é um ambiente desconhecido para o novo colaborador, pois o único contacto que este teve com a empresa foi o processo de recrutamento ao qual foi exposto. Os novos membros podem agora estar a passar por elevados níveis de stress e ansiedade, uma vez que não estão confortáveis com as suas novas rotinas e preparados para lidar com as interações dos outros (Van Maanen & Schein, 1979). A fim de tornar-se membro da sociedade ou de uma organização, o indivíduo carece de aprender normas, regras, condutas e códigos sociais. Este processo de aprendizagem é denominado de socialização (Durkheim, 1987).

Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando a sua vida, criando a sua consciência, as suas ideias e valores. Ao longo da sua vida e do seu processo de evolução, o ser humano vai interagindo

com diversos grupos sociais, esta socialização faz com que o indivíduo defina a sua personalidade e adquira os seus critérios éticos perante a sociedade em que está inserido.

Durante este desenvolvimento a pessoa vai consolidando os seus valores e crenças que irão determinar as suas escolhas ao longo da vida, tanto a nível pessoal como profissional, o mesmo processo de socialização irá acontecer a nível organizacional.

Segundo Berger e Luckmann (1985), a socialização acontece em dois estágios distintos: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária é responsável pela interiorização das normas e valores transmitidos no seio da família, por meio dos vínculos emocionais de afetividade e respeito, já a secundária estabelece-se ao longo da vida através de grupos sociais com os quais os indivíduos interagem.

A socialização com estes grupos sociais faz com que a pessoa adquira normas que irão definir os seus critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade onde está inserido. Segundo Levy JR (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da sua vida identifica e aprende os hábitos e valores que o ajudam no desenvolvimento da sua personalidade e na integração do seu grupo.

O interesse em realizar pesquisas centradas na socialização organizacional tem vindo a aumentar e de entre alguns estudos destacam-se os realizados por Van Maanen (1996), que focou a forma como as organizações atuam com as pessoas, analisando as consequências das estratégias de socialização exercidas sobre a conduta dos trabalhadores. Os elementos básicos de socialização são: 1) o instrutor, pessoa designada que serve de fonte ao que deve ser instruído; 2) o processo de aprendizagem; 3) o alvo, pessoa que está a ser instruída; e 4) o resultado, o que está a ser aprendido. Deste modo, a interiorização da cultura organizacional é definida como o processo pelo qual um padrão comportamental externo torna-se interno e influencia os comportamentos da pessoa, promovendo o autocontrolo (Shinyashiki, 2003).

Ao longo do tempo o destaque nas práticas tem vindo a evoluir, considerando os resultados da socialização como mais importantes do que as próprias táticas desenvolvidas pelas organizações (Thomas & Anderson, 1998). Quer isto dizer, que os novos colaboradores desempenham um papel ativo na sua socialização, construindo e edificando formas de minimizar as suas incertezas frente ao desconhecido e adotando comportamentos de resposta. Configura-se, deste modo, a socialização organizacional, como um plano de receção e boas vindas aos novos colaboradores, com o objetivo de desenvolver uma boa relação entre a organização e o indivíduo.

O autor que apresenta uma definição mais completa é Van Maanen (1975), pois para ele, a socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados durante toda a sua carreira profissional, dentro de uma organização, no entanto também implica, a renúncia de certas atitudes, valores e a adaptação de determinados comportamentos.

O processo de socialização dos novos colaboradores é decisivo na reprodução da realidade e no alcance dos objetivos da organização. É através de estratégias de integração, por parte da equipa, que o indivíduo será internalizado dos valores e comportamentos desejáveis pela organização. Este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre os seus membros, desenvolvendo uma colaboração e uma redução do potencial de conflito. Trata-se assim de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional (Gontijo, 2008).

Ao ingressarem nas organizações, estes deparam-se com vários fatores que influenciam a sua estabilidade emocional, existe uma necessidade de enfrentarem as diferenças entre as suas

expetativas e a realidade que encontram, serão obrigados a aprender a lidar e interagir socialmente com os membros da organização, e ainda, nem sempre é transmitida a especificação da expectativa depositada, o que resulta na ausência inicial da identificação com a função e com o ambiente organizacional (Jones, 1983; Kim; Cable, 2003; Van Maanen; Schein, 1979). Nos primeiros meses de trabalho, dependente da forma de como a organização trata e integra as pessoas, permite aos novos colaboradores criarem as expectativas em relação ao seu desempenho, assim como o grau de entrega e adaptação à organização (Cable & Parsons, 2001). É importante que os colaboradores sejam apresentados às suas novas funções, ao seu posto de trabalho e aos seus colegas, com entusiasmo, interesse e dedicação, e não com indiferença e como se ele fosse um incómodo, causando-lhe constrangimento e déficit no seu desempenho.

As organizações procuram utilizar estratégias adequadas aos seus negócios, que levem os novos colaboradores a socializarem de um modo eficaz. Pois, quando estes chegam às empresas, normalmente estão apreensivos e naturalmente nervosos por conhecerem os novos colegas de trabalho e a organização em si. Van Maanen (1989), acredita que na socialização organizacional ou “processamento de pessoas”, existem sete estratégias de socialização, que devem ser bem observadas ao serem colocadas em práticas, pois a sua escolha deve estar relacionada com os objetivos da empresa e nem sempre podem produzir os efeitos que se pretende. O autor apresenta as sete estratégias que não são mutuamente exclusivas, mas que, na prática estão combinadas de diversas formas, tal como descritas em seguida:

- **Estratégias formais e informais** – A estratégia formal de socialização atua na preparação do novo colaborador para ocupar um cargo específico na organização. Quanto mais formal for a estratégia, mais o papel do novato é especificado, podendo gerar maior tensão, o que vai influenciar as atitudes e comportamentos deste. Nas estratégias informais, não há muita diferenciação e grande parte do processo de aprendizagem do novato realiza-se no interior das estruturas sociais da organização, através da elaboração do trabalho em si e das tarefas relacionadas com a sua posição. Assim, o processo formal de socialização acaba por ser apenas a primeira etapa de socialização, sendo que a segunda ocorre quando o novo membro é colocado na sua posição organizacional, aprendendo informalmente as suas tarefas e as práticas específicas da sua função e do seu sector.
- **Estratégias individuais e coletivas** – No sistema coletivo, os novos integrantes são processados conjuntamente para um conjunto de experiências semelhantes, objetivando resultados bastante similares. Como barreira da socialização coletiva, destaca-se que as pessoas podem criar uma consciência coletiva, podendo gerar comportamentos desfavoráveis, pois os indivíduos do grupo podem desenvolver interesses divergentes aos da organização. Por este motivo, algumas organizações optam por recorrer a estratégias individuais. Estas, podem gerar resultados bem distintos das coletivas, no entanto, perdem em termos de homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e dado o carácter da individualidade, pode gerar uma orientação de valores. Van Maanen

ressalta, a importância afetiva que este processo exige entre o mestre e o aprendiz, pois, os resultados dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.

- **Estratégias sequenciais e não sequenciais** – As estratégias sequenciais caracterizam-se por processos transitórios, sedimentados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio das quais o indivíduo deve passar para ocupar uma posição ou um papel na organização. É necessário que exista um programa sequencial para que o processo de aprendizagem seja facilitado. Os processos não sequenciais, por sua vez, são caracterizados por um estágio transitório, sem relação com as outras etapas anteriormente realizadas.
- **Estratégias fixas e variáveis** – As estratégias fixas proporcionam a um novo colaborador um conhecimento necessário para completar um determinado estágio e do tempo específico que irá requerer a fim de o terminar. Portanto, o tempo de transição é padronizado. Nas estratégias variáveis, os sujeitos desconhecem a real dimensão tempo do período de transição. Esses processos podem gerar ansiedade e frustrações naqueles que anseiam por progredir na carreira.
- **Estratégias de socialização por competição ou por concurso** – A socialização por competição caracteriza-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as ambições e habilidades de cada. Esta estratégia proporciona a que cada um atue por conta própria e dificilmente procure apoio do grupo. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam uma determinada participação e cooperação entre os indivíduos.
- **Estratégias de socialização em série e isoladas** – Na socialização em série, os funcionários já integrados na organização preparam os novos membros para assumir várias funções similares dentro da organização. Essas estratégias desenvolvem grupos com as mesmas capacidades e habilidades. Nas estratégias isoladas, o indivíduo é socializado ao longo da sua iniciativa e não por uma regra estabelecida pela organização. É uma estratégia arriscada, visto que o novo colaborador pode perder-se durante o processo de socialização e ficar confuso, por outro lado, pode estimular a sua iniciativa e criatividade.
- **Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento** – Estas modalidades visam confirmar ou destruir a identidade do novo membro da organização. Na estratégia de investidura, a organização procura ratificar e estabelecer a viabilidade e a utilidade dos valores pessoais do sujeito. Ou seja, se ele é bem-vindo da forma como

ele é para a organização. No processo de despojamento, por outro lado, procura-se destruir e despojar certos valores e crenças dos novos integrantes.

Deve destacar-se que o autor enfatiza, que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é produto da forma pela qual as pessoas são processadas. Por esta razão, é muito importante que a organização escolha e adote corretamente as estratégias de socialização.

Além das estratégias citadas por Van Maanen (1996), também Pascale (1985), ao estudar o processo socialização, sistematiza sete passos inter-relacionados com estas estratégias, que vêm complementar e interligar os conceitos das teorias, dando a conhecer melhor o quão importante são os processos de socialização dentro de uma organização:

- **A seleção** – É a fase voltada para captar os candidatos adequados e com traços específicos que atendam aos interesses organizacionais. Nesta fase são realizados vários testes por recrutadores treinados, que procurem selecionar apenas aqueles que se enquadrem nos valores e crenças da organização.
- **Experiências indutoras de humildade** – Neste passo, a organização procura criar condições para que os novos integrantes passem a questionar os seus comportamentos e crenças, através de tarefas difíceis de serem cumpridas, ou de tarefas sem importância dadas a membros de alta qualificação, de modo a reduzir autocomplacência do indivíduo. Esta fase assemelha-se às estratégias de despojamento relatadas por Van Maanen (1989).
- **Treinamento na linha de fogo** – Preparação específica para que o novo membro tenha domínio das atividades básicas da organização. Essas experiências extensivas e cuidadosas têm por objetivo demonstrar no novo integrante os valores da organização.
- **Uso de sistemas de recompensa e controle** – A organização dedica um extremo cuidado na criação de sistemas sólidos, com o propósito de medir os resultados e recompensar o desempenho individual, de modo a relacionar o sucesso competitivo aos valores da organização.
- **Aderência aos valores centrais da organização** – Quando os novos membros se identificam com os valores e crenças da organização, isto leva-os a reconciliarem os sacrifícios pessoais, frequentemente necessários para o sucesso da organização. Neste passo é criada uma base de confiança entre a organização e o indivíduo, por meio do empenho contínuo com os valores compartilhados.
- **Folclore do reforço** – As histórias, mitos, ritos, rituais e símbolos da organização oferecem imagens marcantes da empresa, que influenciam a forma como as pessoas

vêm a organização. Deste modo, estas imagens podem influenciar na adaptação do novo membro ao ambiente organizacional.

- **Modelos consistentes de papéis** – No processo de socialização organizacional criam-se modelos de papéis consistentes a serem desempenhados pelos novos colaboradores. A organização comunica, formal ou informalmente, a maneira como reconhece aqueles indivíduos que trazem os atributos mais valorizados pela organização.

Pascale (1985) sustenta que estas fases, quando bem coordenadas, proporcionam uma forte identidade organizacional. Para o autor, estipular uma base de atitudes, atos e valores que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação, é o objetivo da socialização.

2.3 Compromisso organizacional afetivo

Uma revisão sobre o compromisso organizacional leva-nos a verificar a quantidade exaustiva de estudos que têm sido realizados sobre o mesmo, no entanto, apesar da quantidade de literatura disponível, não existe ainda uma definição concreta e consensual de compromisso organizacional.

Nas últimas décadas, o campo de estudos sobre o compromisso organizacional tem tido um interesse crescente sobre a ligação entre o colaborador e a organização. Esta variável pode ser interpretada como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1991), mas apesar da quantidade de literatura disponível, não existe uma definição única e consensual de compromisso organizacional. Robbins (2004), afirma que este tema está associado a uma atitude que revela que o indivíduo se identifica com a organização, desejando continuar a fazer parte da mesma.

De acordo com Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o compromisso organizacional, segundo os resultados dos seus estudos, é multidimensional e constitui-se como um indicador de produtividade para a empresa e que leva as organizações a obter um melhor desempenho. Morin (2001) confirma que este constitui o principal indicador de eficácia de uma empresa.

Existem propriedades capazes de estimular o compromisso organizacional, tais como, oferecer oportunidades de aprendizagem, de modo a captar uma variedade de competências, diversificar o nível de autonomia no processo de decisão, reconhecer e dar apoio (Emery, 1976; Trist, 1978 apud Morin, 2001). Estas propriedades como estão relacionadas diretamente com o trabalho, são consideradas intrínsecas, no entanto, surge pela primeira vez nos estudos de Herzberg (1986), as propriedades extrínsecas, também chamados de “fatores higiênicos”, o salário justo, a segurança, a saúde e a estabilidade, ou seja, condições que rodeiam o colaborador no ambiente organizacional.

Um dos primeiros a estudar o compromisso organizacional foi Etzioni (1961), afirmando que este se encontrava relacionado com o grau de respeito que o indivíduo sentia pelas normas da organização. Etzioni considerava o compromisso como um conceito unidimensional, mas mais tarde foi estudado como sendo multidimensional por outros autores (Allen & Meyer, 1990).

Existem vários estudos que refletem uma distinção entre a abordagem atitudinal e comportamental. De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982, pp.26) “a perspectiva atitudinal do compromisso focaliza-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização”. A perspectiva comportamental “relaciona-se com o processo pelo qual os

indivíduos se relacionam com o processo pelo qual se sentem vinculados a uma dada organização e a forma como lidam com esta mesma situação” (Mowday et al., 1982, pp.26).

Em termos gerais, na perspectiva atitudinal, o compromisso traduz um vínculo de entrega e pertença, que caracteriza uma forte ligação emocional do indivíduo para com a organização onde pertence. No entanto, a abordagem comportamental, está centralizada no processo de compromisso dos indivíduos para com as suas próprias ações e comportamentos, e não ao encontro da organização.

No modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), que consiste na abordagem adotada no presente estudo, estes refletem a forma com que as pessoas pensam sobre o seu relacionamento com a organização a partir de três dimensões: compromisso afetivo; compromisso calculativo e compromisso normativo. Os autores referem, “empregados com forte compromisso afetivo permanecem na organização, porque eles querem; aqueles com compromisso calculativo permanecem, porque eles precisam; e aqueles com compromisso normativo permanecem na organização, porque eles sentem que são obrigados” (Meyer, Allen, & Smith, 1993, pp.3).

O compromisso afetivo está associado aos indivíduos que são vistos como satisfeitos com o trabalho que realizam e contribuem para o bem-estar e sucesso da organização.

O compromisso calculativo refere-se à ponderação dos custos associados à desistência da organização. O indivíduo pondera a sua permanência na organização, no entanto apenas se mantém porque existe uma ausência de oportunidades alternativas ou porque a sua saída da organização prevê custos mais elevados do que benefícios.

O compromisso normativo refere-se a um sentimento de obrigação por parte do indivíduo, que sente que deve permanecer na organização devido a normas e valores pessoais que possui.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ao ser estudado por diversos autores, acaba por continuar a revelar algumas divergências em aceitarem que o indivíduo possua apenas três componentes de compromisso. Rego (2003) aponta num modelo hexadimensional com as seguintes componentes: 1) compromisso afetivo – o colaborador nutre uma ligação com a organização, no entanto não presume continuar ali a vida toda; 2) futuro comum – o colaborador sente-se satisfeito e nutre o sentimento de permanecer na organização a vida toda; 3) compromisso normativo – o colaborador sente o dever de ser leal à organização; 4) sacrifícios avultados – abandonar a sua carreira provocaria perdas significativas; 5) escassez de alternativas – o sujeito sente que não tem grandes alternativas, deste modo, pondera em não deixar a organização; 6) ausência psicológica – quando o sujeito atinge este estado, aceita qualquer oferta para abandonar a sua organização.

Os estados psicológicos das três formas de compromisso anteriormente descritas, são independentes, evocando estados psicológicos diferentes, podendo, deste modo, cada colaborador vivenciar todas as formas de compromisso em diferentes graus, simultaneamente.

No envolvimento de toda a discussão sobre o conceito de compromisso (atitude, força ou vínculo) e a sua natureza (uni ou multidimensional), é importante ressaltar que, qualquer que seja a perspectiva, procura demonstrar que este é um constructo direcionado para explicar a permanência, os índices de produtividade, a qualidade do desempenho, entre outras características expectáveis pelas organizações.

A curiosidade pelo compromisso organizacional surge essencialmente de evidências que revelam que deste derivam resultados relevantes para o mundo organizacional, tais como a assiduidade, o turnover, absentismo, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (Rego & Souto, 2004a). No entanto, entre as diferentes formas de

compromisso organizacional anteriormente identificadas, o presente estudo focará somente o compromisso organizacional afetivo. A opção por esta dimensão prende-se com o facto de esta dimensão ser aquela que tem obtido relações mais fortes com os resultados relevantes para o mundo organizacional, como por exemplo, o desempenho, o absentismo e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Allen & Meyer, 1996).

2.4 Comportamentos de cidadania organizacional

Desde há várias décadas que os investigadores vêm reforçando a relevância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal, alertando, “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964, pp. 132).

Nas organizações coexistem os “atos obrigatórios” e os “atos discricionários”, que correspondem a comportamentos “próprios do papel” e “extra-papel”, respetivamente. Os comportamentos “próprios do papel” podem ser definidos como aqueles que são esperados, os “extra-papel”, são comportamentos discricionários que vão além das responsabilidades previstas e que beneficiam a organização (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995).

Os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários que não são explicitamente exigidos e reconhecidos pelo sistema de recompensas da organização, mas que a sua agregação contribui para um funcionamento eficaz da mesma (Organ, 1988). São entendidos como atos de troca social voluntários pelos trabalhadores oferecidos às suas organizações (Le pine, Eres, & Johnson, 2002).

Segundo Organ (1988), este refere que os CCO são um fator fulcral na sobrevivência das organizações, pois estes podem maximizar a eficiência e o desempenho, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados. É importante para as organizações terem colaboradores que estejam dispostos a realizar mais do que lhes é pedido e terem um desempenho que vá para além do esperado, contribuindo para o sucesso das mesmas.

No entanto, ao diagnosticar as dificuldades conceptuais do termo CCO, Organ (1997, cit. por LePine, Erez, & Johnson, 2002) redefiniu o conceito, como este sendo um comportamento desempenhado pelos colaboradores que não seja uma parte formal da sua função, mas que contribui para o bem-estar da organização (Organ & Paine, 1999). Para além desta redefinição, este propôs uma nova e mais alargada taxonomia dos CCO. Foram assim definidas 5 dimensões dos CCO relacionadas com a eficácia organizacional – 1) altruísmo, 2) cortesia, 3) conscienciosidade, 4) desportivismo (Organ 1988, cit. por Deluga, 1995) e 5) virtude cívica (Graham, 1986, cit. por Deluga, 1995).

Altruísmo – relacionado com comportamentos de ajuda direta e específica para com um problema, que seja relevante para a organização;

Cortesia – comportamentos que possam prevenir a existência de problemas, quando um trabalhador avisa com antecedência determinadas decisões que possam influenciar o trabalho dos colegas;

Conscienciosidade – comportamentos que vão para além do que lhes é exigido na função, aderindo a uma conduta apropriada;

Desportivismo – O colaborador não expressa ressentimentos quanto a alterações realizadas dentro da organização e evita queixar-se excessivamente perante problemas do meio organizacional;

Virtude Cívica – Colaboradores que demonstram preocupação e envolvimento na vida política da organização e que oferecem, de forma responsável, sugestões construtivas para o bem-estar da organização.

Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) complementaram com três dimensões: a obediência, a lealdade e a participação. A obediência, que se traduz na aceitação e no respeito pela estrutura da organização e política de recursos humanos (e.g., respeito pelas regras e pontualidade); a lealdade, que diz respeito à proteção da organização e às suas chefias (e.g., cooperação com os outros, promoção de boa imagem e defesa da organização); e por fim a participação, que se traduz na gestão e envolvimento ativo na organização (e.g., partilha de ideias, opiniões e informação).

Podemos, deste modo, afirmar que os CCO são ativos e incluem formas de ajudar os outros e expressar de forma voluntária gestos para o sucesso da organização.

A fundamentação de CCO por parte de Organ (1988), suscitou oposição na literatura da área, inclusive o próprio assumiu desconforto pela sua definição original. Este conceito foi então redefinido como “comportamento que contribui para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que apoia o desempenho da tarefa” (Organ, 1997, pp.91). Morrison (1994) constatou com provas empíricas de que muitos dos comportamentos ditos “discricionários” e “não recompensados formalmente” eram vistos pelos trabalhadores como parte das suas funções. O novo conceito encerra os dois atributos, discricionariiedade e a não-recompensa, mantendo apenas a eficácia, e o conceito de CCO passou a ser apenas “aqueles comportamentos que, no conjunto, através do tempo e das pessoas, contribuísem para a eficácia organizacional” (Organ, 1997, pp. 87).

2.5 Relação entre socialização organizacional e comportamentos de cidadania organizacional

Neste estudo, será aprofundada a relação entre socialização organizacional e os CCO, tendo em conta que a socialização tem sido vista como um meio favorecido à transmissão da cultura organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional.

As atitudes e os comportamentos de um indivíduo são afetados por diversas práticas embutidas nas organizações. A socialização que ocorre logo após a contratação do novo funcionário é um elemento-chave que poderá afetar os comportamentos e as atitudes do novo elemento (Demirbilek, 2009). Segundo Fisher (1986), o processo de socialização pode afetar os resultados no trabalho, em termos de compromisso organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.

Chow (2002), refere que o conteúdo da socialização organizacional está positiva e significativamente relacionada com as atitudes dos funcionários, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho. Conforme descrito, o foco da socialização organizacional é um processo de aprendizagem pelo qual, os recém-chegados desenvolvem atitudes e comportamentos, pois existe uma interação entre um sistema social estável e os novatos que ingressam neste sistema (Baker & Feldman, 1992).

Um bom ajuste à organização, pode levar a vários benefícios positivos. Os funcionários mais socializados encontram-se mais comprometidos com a organização e satisfeitos com o trabalho comparando com os que não conseguem encaixar-se na organização (Chao, 2005). Além disso, os funcionários bem socializados têm menos probabilidade de abandonar os seus empregos e uma maior probabilidade de construir carreiras de sucesso (Kim, Cable, & Kim, 2005).

Tendo por base a literatura existente, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: Existe uma relação positiva entre a socialização organizacional e os CCO.

2.6 O papel mediador do compromisso organizacional afetivo

Conforme exposto anteriormente, a literatura sugere a existência de uma relação positiva e significativa entre a socialização organizacional e os CCO. Assim sendo, tendo por base as evidências empíricas existentes, pretende-se investigar o papel mediador do compromisso organizacional afetivo nesta relação.

De facto, no que diz respeito à relação entre a socialização organizacional e o compromisso afetivo, há vários estudos que tendem a compreender melhor a utilização das várias práticas de socialização e que já trouxeram contributos significativos, tendo até sido associados a níveis mais altos de compromisso organizacional (Organ & Ryan, 1995; Ashforth e Saks, 1996).

O estudo da relação entre socialização organizacional e compromisso organizacional afetivo tem grande importância para as organizações, pois estando os trabalhadores em harmonia com a organização têm melhores resultados no trabalho. O processo de socialização organizacional tem uma enorme influência na forma como o indivíduo se integra inicialmente na organização e na sua vontade de ficar ou sair da mesma. De acordo com Cooman, Gieter, Pepermans, Hermans, Du Bois, Caers e Jegers (2009, pp.105) “quanto mais baixo o ajustamento pessoa-organização compreendido pelo trabalhador, no momento em que entra na organização, mais provável é a sua saída”. Ashforth e Saks (1996) revelaram resultados de elevada importância para esta relação, que concluíam que as táticas de socialização usadas pelas organizações se relacionam de forma positiva com o compromisso organizacional.

Adicionalmente, se é expectável que exista uma relação significativa entre a socialização organizacional e o compromisso organizacional afetivo, esta última variável tem sido igualmente identificada como tendo o maior potencial na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Segundo alguns estudos, estes estabelecem uma relação entre o compromisso organizacional e os CCO, na medida em que o primeiro poderá ser um preditor do segundo, resultando em níveis de altruísmo e de obediência mais elevados, tal como refere Organ e Ryan (1995).

Meyer et al. (2002) revelam que o compromisso afetivo e o normativo se relacionam de forma positiva com os CCO, ao contrário do compromisso instrumental que se aproxima bastante do zero.

No quadro que se segue (ver Tabela 2), encontra-se o resumo das principais interações destes dois constructos (Martins, Costa, & Siqueira, 2015).

Tabela 2. Principais fundamentações dos estudos sobre comprometimento organizacional e CCO.

Relação entre compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional	Willians e Anderson (1991)	Especificam a diferença entre desempenho intra-papel de desempenho extra-papel e relacionam as contribuições da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional para a apresentação de CCO.
	Siqueira (1995)	Depreende que compromisso organizacional afetivo é uma atitude antecessora de comportamentos de civismo.
	Huang, You e Tsai (2012)	Reafirmam que compromisso afetivo e o normativo estão positivamente relacionados à apresentação de CCO.

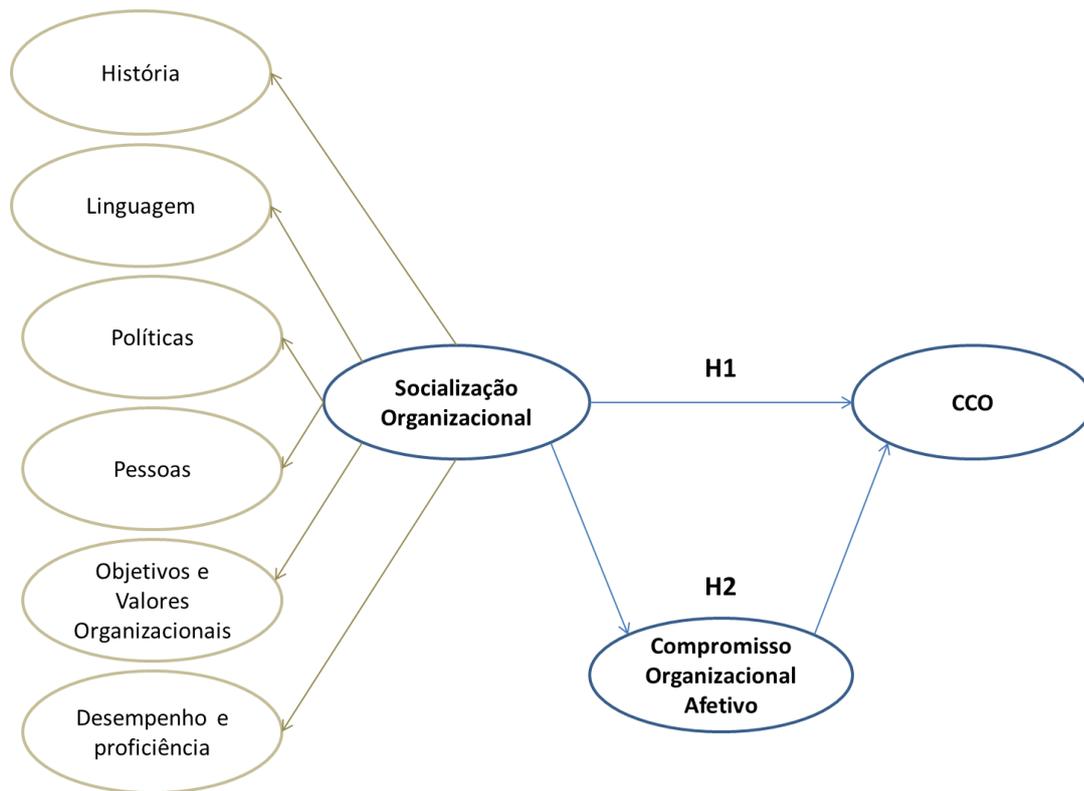
Duarte (2015), refere no seu estudo que os colaboradores afetivamente comprometidos com a organização apoiam voluntariamente os colegas e defendem e promovem a organização porque desejam fazer algo que vá para além do seu papel em prol da mesma. O comprometimento instrumental baseado no sacrifício pessoal está positivamente correlacionado com os CCO e o comprometimento instrumental baseado na percepção da falta de alternativas está negativamente relacionado com os CCO (Duarte, 2015).

Khaleh e Naji (2016), referem que quanto mais o indivíduo se identifica com a organização e quer permanecer nela, mais provável é adotar comportamentos de cidadania em relação à organização e aos colegas e clientes. Por sua vez, para que isto aconteça, a organização deve identificar os fatores potenciadores destes comportamentos e aplicá-los de modo claro e justo. Os mesmos autores constataram que das componentes do comprometimento organizacional, a normativa e a afetiva tinham uma relação significativamente positiva com os CCO, no entanto, não havia relação significativa entre a componente instrumental e os CCO.

Tendo em conta a literatura existente, formula-se a seguinte hipótese:

H2: O compromisso organizacional afetivo é uma variável mediadora que contribui para explicar a relação entre a socialização organizacional e os CCO.

2.7 Modelo conceitual



Fonte: Elaboração Própria

Figura 1. Esquema Conceitual da Pesquisa.

3 Metodologia

3.1 Amostra e Procedimento

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.65), no âmbito das ciências, o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Assim, o método científico é utilizado para garantir a racionalidade e a organização no processo de investigação, para se chegar ao objetivo esperado.

Coutinho (2018), refere que questionar é específico do ser humano, devido à sua natureza cognitiva, referindo ainda, duas perguntas muito frequentes: a primeira “Qual é o meu problema” e a segunda é “O que devo fazer?”.

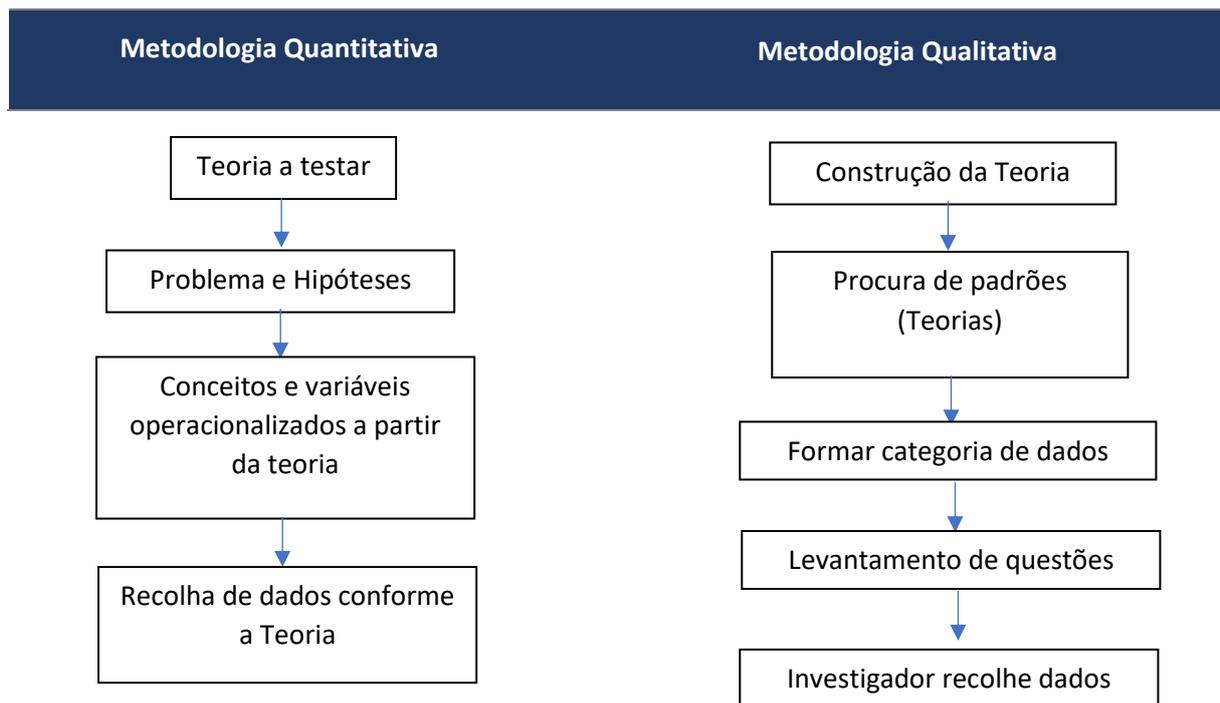
Segundo Bisquerra (1989), os métodos de investigação “constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, (sendo) o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação” (p.55). Em relação às técnicas, segundo Bisquerra (1989), são “procedimentos de atuação” reais e próprios, “meios auxiliares” do método e que se pode utilizar diversas técnicas dentro de um método.

Beuren (2008) explica que, no âmbito dos procedimentos metodológicos, é preciso planear e estruturar o desenho da investigação, procurando encontrar aquele que seja mais adequado para orientar o pesquisador e cumprir os objetivos do trabalho.

As investigações científicas podem ser do tipo qualitativo, quantitativo ou misto (qualitativo e quantitativo) (Coutinho, 2018).

Diehl (2004) apresenta um esboço acerca destas duas estratégias:

- a) a pesquisa **quantitativa** pelo uso da quantificação, tanto na recolha, como no tratamento das informações, utiliza técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções, de análise e de interpretação, o que possibilita uma maior margem de segurança;
- b) a pesquisa **qualitativa**, por sua vez, descreve a complexidade de um determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuindo no processo de mudança, o que possibilita entender as mais variadas particularidades dos indivíduos.



Fonte: (adaptada de Creswell, 1994, p.88)

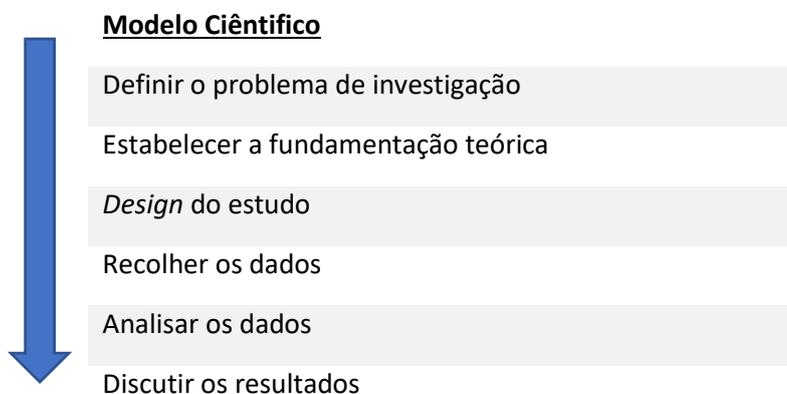
Figura 2. O Desenrolar de uma Investigação Quantitativa *versus* Qualitativa

Neste capítulo, pretende-se demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado, nomeadamente o tipo quantitativo. Este estudo baseou-se nesta estratégia e no ponto de vista concetual, a pesquisa é realizada na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais e socio afetivas passíveis de serem medidas (Carr & Kemmis, 1988).

Após a realização dos questionários, pois está associado à técnica de investigação quantitativa (Gómez, Flores & Jiménez, 1996), espera obter-se dados relevantes e úteis para a investigação, através dos comportamentos e conhecimentos representativos da população investigada (Sousa & Baptista, 2014).

Adicionalmente, do ponto de vista metodológico, segundo os autores (Bisquerra, 1989; Black, 1999), podemos classificar as variáveis em quatro tipos: *independentes, dependentes, estranhas, moderadoras e de controlo*.

Conforme a **Figura 3**, o primeiro passo, consiste na definição do problema de investigação, sendo este, no caso do presente estudo, compreender qual a relação entre a socialização e os comportamentos de cidadania organizacional, bem como, em que medida o compromisso organizacional afetivo medeia esta relação; o segundo passo, o estabelecimento da fundamentação teórica consistiu em analisar a literatura existente sobre as características da socialização, os comportamentos de cidadania organizacional, a sua relação e o papel da variável compromisso organizacional afetivo enquanto mediador desta relação, o qual foi desenvolvida no ponto dois deste trabalho; o terceiro passo, consistiu em formular as hipóteses de investigação com base na fundamentação teórica; em seguida, a recolha de dados foi feita através de um questionário, e, nos pontos que se seguem deste trabalho procedeu-se à análise da interpretação dos dados empíricos recolhidos e, por fim, serão discutidos os resultados obtidos.



Fonte: Edmons & Kennedy 2017

Figura 3. Modelo Científico

Conforme mencionado anteriormente, a estratégia de recolha de dados consistiu na utilização de um questionário, cuja informação foi obtida inquirindo vários trabalhadores no ativo de várias empresas, sem qualquer restrição, quer ao género, quer à idade. Foi solicitado a um total de 128 pessoas empregadas que respondessem a um inquérito *online*, lançado uma única vez, por meios de ferramentas que a autora dispôs. Quanto à aplicação de questionário, na **Tabela 3**, alguns pontos fortes e fracos foram diagnosticados.

Tabela 3. Pontos Fortes e Fracos da Estratégia de Recolha de Dados Aplicado ao Estudo

Estratégia	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Questionários	<ul style="list-style-type: none">• Permite obter informação de natureza muito diversa e medir variáveis como atitudes, perceções, opiniões;• Baixo custo;• Rapidez na obtenção dos dados.	<ul style="list-style-type: none">• Devem ser curtos;• Podem gerar não-respostas o que coloca problemas à validade interna;• A taxa de retorno pode ser baixa e comprometer a validade externa do estudo.

Adaptado de: Teddlie & Tashakorri, 2009, p.239

Conforme se pode observar na **Tabela 4**, o presente estudo iniciou-se no mês de setembro de 2019 com a escolha do tema e do orientador.

Após a definição do tema, que levou até ao mês de outubro, iniciou-se durante esse mesmo mês o processo de pesquisa para a revisão da literatura até ao mês de fevereiro. Quanto à recolha de dados, esta teve início em março e terminou em abril. De maio a julho de 2020, procedeu-se à análise dos dados e elaboração da análise e discussão dos resultados e as conclusões principais do estudo.

Tabela 4. Cronograma de Conceção do Trabalho

		Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Tarefa 1	Escolha do tema e orientador	■	■									
Tarefa 2	Revisão de literatura			■	■	■	■					
Tarefa 3	Escolha da metodologia					■	■					
Tarefa 4	Escolha e contacto inicial da amostra						■	■				
Tarefa 5	Recolha de dados							■	■			
Tarefa 6	Análise de dados								■	■		
Tarefa 7	Conclusões										■	

Fonte: (elaboração própria)

A amostra deste estudo é constituída por trabalhadores no ativo de várias empresas do setor público e privado, sem qualquer restrição, contando com o total de 128 participantes, dos quais 43 eram homens (33%) e 85 eram mulheres (66%). Quanto à idade média da amostra global recolhida ($n = 128$), verifica-se que os participantes têm em média 33 anos de idade ($SD = 9,34$). No que se refere às habilitações, verifica-se que a maioria dos participantes (60,2%) têm habilitações ao nível do ensino superior. Adicionalmente, pode ainda observar-se que a maioria dos participantes (68%) não exerce função de chefia e tem contrato por tempo indeterminado (i.e., permanente, 46,1%).

No que ao procedimento diz respeito, o questionário elaborado foi divulgado pela rede de contactos e redes sociais da autora.

O preenchimento do questionário levou cerca de 20 minutos, tendo sido garantida a confidencialidade das respostas e disponibilizado o contacto da orientadora do projeto caso os participantes pretendessem receber informações sobre os resultados do estudo.

O questionário foi aplicado através da plataforma Qualtrics, ficando disponível online para a obtenção das respostas. Posteriormente, as respostas foram inseridas num software estatístico, o SPSS, para se proceder à análise dos dados.

Tabela 5. Características da Amostra.

	Amostra Total (n = 128)
Idade (Média)	33,35 (SD = 9,34)
Género (% mulheres)	66,4%
Habilitações	
Até ao 9º ano	3,9%
12º ano	35,9%
Licenciatura ou Bacharelato	25,8%
Mestrado ou superior	34,4%
Tipo de empresa	
Empresa Privada, Lda.	26,6%
Empresa Privada, S.A.	27,3%
Entidade Privada Sem Fins Lucrativos	3,1%
Entidade Pública	37,5%
Outro	
Tipo de Contrato	
Contrato a Termo Certo	36,7%
Contrato a Termo Incerto	8,6%
Contrato por Tempo Indeterminado	46,1%
Outro	8,6%
Chefia (% Sim)	32%
Antiguidade (Média)	7,21 (SD = 8,66)

3.2 Medidas/instrumentos

Para medir o constructo Socialização Organizacional foi utilizada a escala de Chao, O'Leary- Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), composta por seis dimensões, nomeadamente: história (4 itens; exemplo: «*Sinto-me familiarizado(a) com a história da organização onde trabalho*»), linguagem (5 itens; exemplo: «*Domino a terminologia e o vocabulário especializado existente na minha profissão.*»), políticas (6 itens; exemplo: «*Conheço bem as políticas internas da organização onde trabalho.*»), pessoas (6 itens; exemplo: «*Considero os meus colegas de trabalho como amigos.*»), objetivos (6 itens; exemplo: «*Os objetivos da organização onde trabalho são iguais aos meus objetivos pessoais.*») e proficiência (5 itens; exemplo: «*Sei muito bem como posso ser eficiente e realizar com sucesso o meu trabalho.*»). Cada item foi respondido com base numa escala de Lickert de 5 pontos, desde "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". Para avaliar as qualidades psicométricas desta medida, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória. Foi testado um modelo composto por uma variável latente de segunda ordem (i.e., socialização organizacional) e seis variáveis latentes de primeira ordem (i.e., história, linguagem, políticas, pessoas, objetivos e proficiência), o qual obteve um bom ajustamento aos dados [$\chi^2(7) = 13,09$, $p < .01$, SRMR = .04, CFI = .98, IFI = .98]. O índice de

consistência interna (*Alpha de Cronbach*) foi de .83 para “história”, de .88 para “linguagem”, de .80 para “políticas”, de .80 para “pessoas”, de .87 para “objetivos” e de .90 para “proficiência”.

Para o constructo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, foram utilizados 10 itens da escala de Konovsky e Organ (1996), respondidos com base numa escala de Lickert de 5 pontos, desde "Quase nunca" a "Quase sempre" (exemplo: «*Procuro manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa*»). Para avaliar as qualidades psicométricas desta medida, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória. Foi testado um modelo composto por uma variável latente, tendo obtido um ajustamento adequado aos dados [$\chi^2(27) = 40,96, p < .01, SRMR = .04, CFI = .98, IFI = .98$]. O índice de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) foi de .89.

E por fim, para o constructo do Compromisso Organizacional Afetivo, o instrumento utilizado consistiu na escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997), composta por 6 itens (exemplo: «*Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização*») e respondida com base numa escala de Likert de 7 pontos, desde “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Para avaliar as qualidades psicométricas desta medida, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória. Foi testado um modelo composto por uma variável latente, tendo obtido um ajustamento adequado aos dados [$\chi^2(9) = 20,41, p < .01, SRMR = .03, CFI = .98, IFI = .98$]. O índice de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) foi de .91.

4 Resultados

4.1 Análise descritiva: valores médios e correlações

Os valores médios e as correlações entre as variáveis em estudo são apresentados na Tabela 6. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que, de um modo geral, os participantes desta investigação têm uma perceção moderadamente favorável do seu processo de socialização em geral (Média = 3,92; *SD* = 0,46; considerando uma escala de *Likert* de 5 pontos). Não obstante, entre as seis dimensões de socialização analisadas, a dimensão objetivos e a dimensão proficiência foram, respetivamente, a menos e a mais cotada pelos inquiridos (Média = 3,61 e 4,26, respetivamente). Quanto ao compromisso organizacional afetivo, os inquiridos revelaram um ligeiro compromisso organizacional afetivo com a organização (Média = 4,78; *SD* = 1,50; considerando uma escala de *Likert* de 7 pontos). No que se refere aos CCO, de uma forma geral, os participantes revelam apresentar estes comportamentos frequentemente (Média = 4,25; *SD* = 0,55; considerando uma escala de *Likert* de 5 pontos).

Relativamente às correlações entre as variáveis (ver Tabela 6), observa-se a existência de relações significativas entre as variáveis, nomeadamente:

- Existe uma relação negativa e significativa entre o género e os CCO ($r = -.20, p < .05$);
- Existe uma relação positiva e significativa entre a idade e o compromisso organizacional afetivo ($r = .27, p < .01$);
- Existe uma relação negativa e significativa entre as habilitações e o compromisso organizacional afetivo ($r = -.21, p < .05$);
- Existe uma relação positiva e significativa entre a antiguidade e o compromisso organizacional afetivo ($r = .22, p < .05$);

- Existe uma relação positiva e significativa entre ter função de chefia e a socialização ($r = .27, p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = .27, p < .01$) e os CCO ($r = .22, p < .01$);
- Por fim, todas as variáveis em estudo (i.e., socialização, compromisso organizacional afetivo e CCO) estão positiva e significativamente relacionadas entre si. Mais precisamente, existe uma relação positiva e significativa entre a socialização e os CCO ($r = .41, p < .01$), entre socialização e compromisso organizacional afetivo ($r = .52, p < .01$) e entre compromisso organizacional afetivo e CCO ($r = .43, p < .01$).

Tabela 6. Valores médios e matriz de correlações entre as variáveis em estudo.

	Média	Desvio-padrão	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Sexo	0,34	0,47													
2. Idade	33,35	9,34	-0,02												
3. Habilitações	2,91	0,93	-0,12	-0,14											
4. Antiguidade	7,21	8,66	0,02	,777**	-,297**										
5. Chefia	0,32	0,47	0,04	0,10	0,14	0,04									
6. História	3,79	0,75	0,04	,194*	-0,06	0,16	,266**								
7. Linguagem	4,19	0,58	0,01	-0,08	,182*	0,02	,218*	,428**							
8. Políticas	4,01	0,53	0,08	0,01	-0,11	0,04	0,13	,559**	,634**						
9. Pessoas	3,66	0,60	-0,02	0,06	-0,10	0,12	0,14	,400**	,452**	,394**					
10. Objetivos	3,61	0,71	0,04	0,07	-0,04	0,02	,275**	,644**	,374**	,475**	,528**				
11. Proficiência	4,26	0,54	-0,04	,177*	-0,06	,195*	0,11	,384**	,529**	,472**	,223*	,293**			
12. SocializacaoGeral	3,92	0,46	0,03	0,11	-0,05	0,13	,266**	,801**	,748**	,780**	,680**	,778**	,628**		
13. CompromissoAfetivo	4,78	1,50	-0,03	,268**	-,209*	,220*	,268**	,512**	,182*	,218*	,346**	,674**	,255**	,521**	
14. CCO	4,25	0,55	-,197*	0,07	-0,02	0,05	,216*	,302**	,261**	,247**	,261**	,431**	,305**	,414**	,431**

Nota: ** = $p < .01$; * = $p < .05$.

4.2. Teste de hipóteses

Após os resultados da análise de correlações, já é possível ter uma ideia da provável relação entre todos os construtos. Ao executar a macro PROCESS no SPSS IBM Statistics, foi possível concluir a análise de regressão e analisar a existência de efeitos de mediação do compromisso organizacional afetivo. O modelo usado para executar a macro PROCESS foi o Modelo 4 (Hayes, 2013), que permite até 10 mediadores a operar em paralelo. Para testar a hipótese da mediação, foi utilizado um bootstrap de 5000 amostras com um intervalo de confiança de 95%.

No que se refere à relação entre a socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, conforme é possível observar na Figura 1, a socialização organizacional tem uma relação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional ($\beta = .25$; $p < .01$). Desta forma, a hipótese 1 foi suportada.

No que se refere à hipótese de mediação (H2), começamos por observar o papel mediador do compromisso afetivo, na explicação da relação entre socialização organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que, o efeito indireto foi significativo (Efeito indireto = .15; SE = .06; IC [.04-.29]). Contudo, uma vez que existe uma relação direta significativa entre a socialização e os comportamentos de cidadania organizacional ($\beta = .25$; $p > .01$) os resultados parecem sugerir que o compromisso organizacional afetivo é um mediador parcial da relação entre a socialização e os comportamentos de cidadania organizacional. Neste sentido, a hipótese 2 foi parcialmente suportada.

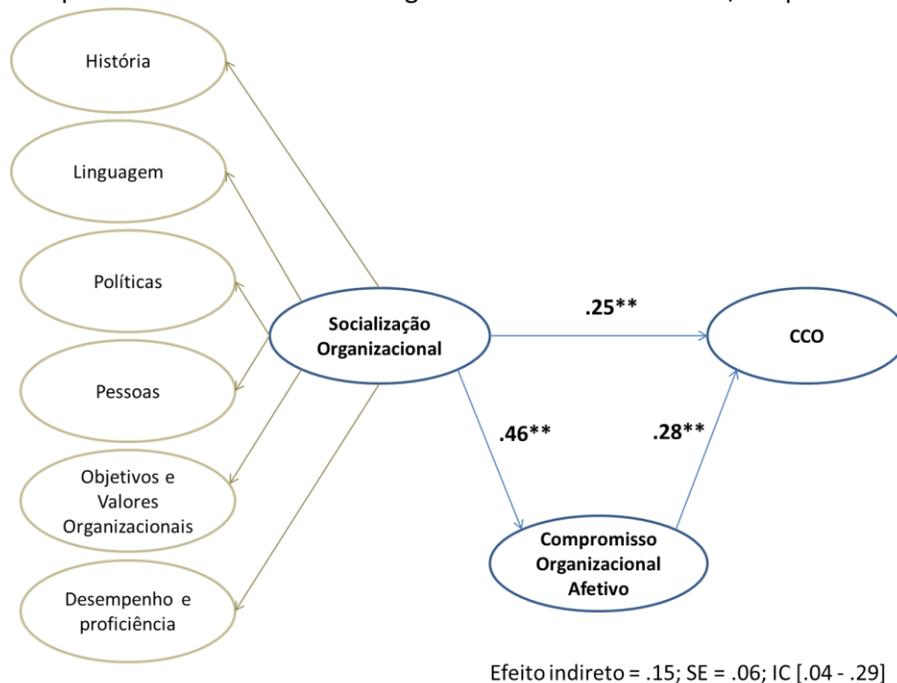


Figura 4. Resultados da análise das relações entre as variáveis em estudo.

5 Discussão

Ao ingressar na nova organização, Durkheim (1987), ressalva o quão importante é a socialização, pois a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando a sua vida e criando a sua consciência.

Tal como Chow (2002) refere, o conteúdo da socialização organizacional está positiva e significativamente relacionada com as atitudes dos funcionários, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho. Assim, o presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, bem como o papel mediador do compromisso afetivo nesta relação.

Tal como Chao (2005) salientou, um bom ajuste à organização pode levar a vários benefícios positivos e os funcionários mais socializados encontram-se mais comprometidos com a organização e satisfeitos com o trabalho comparando com os que não conseguem encaixar-se na organização. Efetivamente, no presente estudo verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a percepção de socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto ao papel mediador do compromisso organizacional afetivo, este foi parcialmente suportado. Pois, ao contrário do esperado, o compromisso organizacional afetivo parece apenas contribuir para explicar parcialmente a relação entre socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, poderão existir outras variáveis, que não foram consideradas nesta investigação, e que poderão igualmente contribuir para explicar a relação entre a socialização organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Não obstante e, em concordância com Khaleh e Naji (2016), os resultados do presente estudo parecem indicar que quanto mais o indivíduo se identifica com a organização e quer permanecer nela, mais provável é adotar comportamentos de cidadania favoráveis à organização, aos colegas e clientes.

De facto, além do compromisso organizacional afetivo, existem outras dimensões do compromisso organizacional, tais como, de continuidade e normativo, que poderiam igualmente ter sido considerados e poderiam ter um papel mediador nesta relação. Em alternativa, em estudos futuros poder-se-ia analisar o ajustamento pessoa-ambiente, tal como foi recentemente evidenciado por Astakhova (2016), não só a existência de um bom ajustamento entre os colaboradores e o ambiente organizacional promove a existência de atitudes e comportamentos pro-sociais, bem como, que há um impacto positivo que o ajustamento pessoa-ambiente tem na existência de comportamentos inovadores em contexto de trabalho, mediado por fatores, tais como, a confiança, a percepção do suporte organizacional e o compromisso afetivo (Akhtar et al., 2019).

Estudos futuros poderiam ainda analisar a percepção de justiça, pois existem diversos fatores que influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente, a satisfação, as percepções de justiça, a confiança e o sentimento psicológico de comunidade de trabalho. Concretamente, em relação às percepções de justiça, as pessoas com maiores percepções positivas podem adotar mais comportamentos de cidadania organizacional porque adquirem melhores índices de confiança, estabelecem com a sua organização uma relação de troca social e desejam agir de forma recíproca para com quem os beneficia (Cunha et al., 2007).

Adicionalmente, embora haja relativamente pouco trabalho relacionado com o conceito de *self determination theory (SDT)* com os CCO, há evidências que indicam que a motivação autónoma promove o voluntariado e outros comportamentos pro-sociais (Gagné et al., 2003). Desta forma, seria interessante que estudos futuros considerassem a inclusão da variável motivação no modelo testado com a presente investigação.

No entanto, apesar dos vários contributos do presente estudo para a literatura existente, existem algumas limitações que poderão ser contornadas em estudos futuros. Adicionalmente, podem identificar-se diversas contribuições teóricas e práticas do presente estudo.

5.1. Limitações da investigação

Conforme foi anteriormente referido, existem algumas limitações da presente investigação que devem ser reconhecidas.

Primeiramente, uma das limitações do presente estudo é o número reduzido da amostra obtida ($n = 128$), o que pode ter influenciado nos resultados do mesmo.

Em segundo lugar, o presente estudo foi realizado num único momento temporal, utilizando um *design* transversal, o que não permitiu testar relações causais entre os construtos.

Em terceiro, a amostra é limitada a Portugal (país onde o estudo foi desenvolvido) pelo que a generalização dos resultados pode ser afetada, relativamente à realidade de outros países. Por fim, aplicou-se um questionário de autorrelato pelo que os resultados obtidos podem correr o risco de variância comum do método (Spector, 2006).

5.2. Recomendações para a gestão de RH

As características da socialização têm um peso diferente no que toca ao desenvolvimento da carreira do novo colaborador dentro da organização. Desta forma, importa à Gestão dos Recursos Humanos (GRH) pensar e apostar em políticas e práticas de socialização organizacional logo após a entrada do novo colaborador na empresa.

A socialização organizacional irá acontecer com ou sem um sistema de acolhimento e integração, no entanto, a ausência deste, significa colocar os colaboradores à mercê do tempo, da insistência, e por vezes do fracasso.

Apesar dos conhecimentos já adquiridos não é fácil dar indicações aos responsáveis das organizações para gerir a integração e o processo de socialização.

A título de exemplo é muito importante existir uma clareza e um fornecimento gratuito de informação, pois esta, está positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho e com a *performance*. Para se sentir motivado, o novo colaborador deve, ao integrar a organização, receber tarefas desafiadoras e, que ao mesmo tempo, estejam de acordo com a sua capacidade. E de modo a que não se sinta perdido, é importante que a empresa ofereça o acompanhamento de um supervisor/tutor, para o poder orientar e integrar, transmitindo-lhe claramente as informações e fornecendo-lhe *feedback* acerca dos seus resultados.

E por fim, criação de um programa de integração, que tem como função familiarizar o novo colaborador com os costumes e a estrutura da organização, apresentar a empresa e a equipa de trabalho, e também os benefícios a que tem direito e as suas responsabilidades.

No fim, todas estas práticas de socialização organizacional certamente que irão ter impacto, em primeiro lugar, no nível de compromisso organizacional afetivo do colaborador e, conseqüentemente, nos comportamentos de cidadania do novo colaborador, conforme os resultados obtidos com a presente investigação parecem indicar.

6 Conclusão

Com base nos resultados desta investigação podem-se retirar várias conclusões. Em primeiro lugar, conclui-se sobre a importância que a socialização organizacional tem nos comportamentos de cidadania organizacional, constatando que existe efetivamente uma relação significativa entre estas variáveis. Em segundo lugar, conclui-se que o compromisso organizacional é uma variável mediadora na relação destes construtos, no entanto, este foi parcialmente suportado, o que leva à conclusão de que poderão existir outras variáveis que não foram consideradas, mas poderiam ter ajudado a explicar a relação entre a socialização organizacional e os CCO.

7 Referências Bibliográficas

- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., Naseer, S. (2019). Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 311-333.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ashforth, B., Sluss, D., & Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Cable, D., & Parsons, C. (2001). *Socialization tactics and person-organization fit*. *Personnel Policy*, 54, 1-23.
- Carvalho, C. S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de estágio. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra.
- Chao, G. T., Kelly, O., Wolf, A., Klein, S., & Gardner. (1994). Organizational Socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), 102-107.
- Cunha, Miguel Pina; et al (2007) – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªed. Lisboa: Editora RH, Lda, ISBN: 978-972-8871-16-1.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Duarte, M. B. (2015). Organisational and professional commitments: The influence in nurses' organisational citizenship behaviours. *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*, 13, 2-11.
- Durkheim, E. (1987). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Nacional.
- Emery, F. (1976). *Future we are in*. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff.

- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe: Free Press.
- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372-390.
- Gontijo, C. L. (2005). Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, 1.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. Research in *Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review-Business Classics*, 13-22.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kerlinger, F. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4ª Ed. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Khaleh, L. A., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5 (S), 173-179.
- Kim, T., & Cable, D. (2003). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Levi JR. Mario In: Cardoso, F. H., & Ianni, O. (. (1973). *Homem e Sociedade*. São Paulo: Editora Nacional.
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. Em M. F. Pereira, A. M. Costa, G. d. Moritz, & D. A. Bunn, *Coleção: Gestão da Saúde Pública - Contribuições para a Gestão do SUS*, v. 10 (pp. 50-78). Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Martinho, D. M. (2015). *Acolhimento, integração e socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente*. Projeto de Mestrado. Faro, Portugal: Universidade do Algarve.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, V.6, N.2, 1-13.

- Medeiros, C. A., Albuquerque, L., & Marques, G. (2005). Componentes do comprometimento organizacional e Desempenho: Identificando uma estrutura de relacionamentos. 4th *Iberoamerican Academy of Management Conference* (pp. 1-15). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa: 4th IAM Conference - Proceedings.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 8-19.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizations linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington: Lexington.
- Organ, D. W. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. Em C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology*, Vol.14 (pp. 337-368).
- Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, vol. 27, nº02, winter.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro*. RAC, 8(1), 151-177.

- Rego, T. C. (2003). *Memórias de escola: Cultura escolar e constituição de singularidades*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rocha, P. G. (2015). Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral. *Relatório de estágio*. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 7ª Ed.
- Silva, L. P., & Fadul, É. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite a reflexão. *Revista de Administração Pública*, 651-669.
- Shinyasshiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Teodoro, A. G. (2015). Linguagem não-verbal na integração de novos funcionários. *Artigo Científico*. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba.
- Thomas, H., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior* V.19, 745-67.
- Trist, E. (1978). *Adapting to a changing work*. Labour Gazette, 78, 14-20.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in a urban department. *Administrative Science Quarterly*, 207-28.
- Van Maanen, J. (1989). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. Em M. T. Fleury, & R. M. Fischer, *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J. (1996). *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. Em *Research in Organizational Behavior*, v.1 (pp. p. 209-264).

8 Anexos

1. Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada por Tânia Nascimento, no âmbito da sua dissertação de mestrado orientada pela Professora Doutora Sílvia Lopes da Universidade Europeia, Lisboa.

O que é este questionário?

Este questionário é sobre vários aspetos do seu trabalho e o modo como se sente no dia-a-dia.

Este questionário não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos outros participantes, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

Dados Sociodemográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de pessoas.

1.	Qual o seu género?	Masculino... <input type="checkbox"/> Feminino... <input type="checkbox"/>
2.	Qual a sua idade?	_____ anos
3.	Qual o nível de habilitações mais elevado que completou?	Até ao 9º Ano... <input type="checkbox"/> Ensino Secundário ou equivalente... <input type="checkbox"/> Frequência universitária... <input type="checkbox"/> Bacharelato... <input type="checkbox"/> Licenciatura... <input type="checkbox"/> Mestrado... <input type="checkbox"/> Doutoramento... <input type="checkbox"/>

Informação Organizacional

4.	Como caracteriza o tipo de organização onde desenvolve a sua atividade profissional?	Empresa privada, de responsabilidade Lda. ... <input type="checkbox"/> Empresa privada, S.A. ... <input type="checkbox"/> Entidade privada sem fins lucrativos ... <input type="checkbox"/> Entidade pública ... <input type="checkbox"/> Outro, qual _____
5.	Qual o setor de atividade da empresa?	
6.	Há quanto tempo trabalha na presente organização?	Anos: _____ Meses: _____
7.	Exerce função de chefia / liderança?	Sim... <input type="checkbox"/> Não... <input type="checkbox"/>
8.	Qual o seu contrato?	Temporário.... <input type="checkbox"/> Sem termo / Permanente.... <input type="checkbox"/> Outro, qual _____

A sua integração na empresa

Pense no seu dia-a-dia de trabalho atual e indique a medida em que concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem Discordo			Discordo	
		Discordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
1.	Conheço muito bem a história do meu grupo de trabalho / departamento.	1	2	3	4	5
2.	Sinto-me familiarizado(a) com os costumes, rituais, cerimónias e celebrações da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
3.	Sei que a organização onde trabalho tem tradições muito antigas.	1	2	3	4	5
4.	Seria uma excelente pessoa para descrever a história do funcionamento geral do meu grupo de trabalho / departamento.	1	2	3	4	5
5.	Sinto-me familiarizado(a) com a história da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
6.	Domino a terminologia e o vocabulário especializado existente na minha profissão.	1	2	3	4	5
7.	Domino as gírias (isto é, calão) e linguagem característica utilizadas na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
8.	Normalmente consigo compreender o significado das abreviaturas e das siglas utilizadas na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
9.	Compreendo o significado da linguagem que é utilizada de forma característica ou distintiva na minha profissão.	1	2	3	4	5
10.	Consigo compreender o significado da maioria das siglas e abreviaturas utilizadas na minha profissão.	1	2	3	4	5
11.	Sei como as coisas realmente “funcionam” dentro da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
12.	Sei quem são as pessoas mais influentes na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
13.	Conheço bem as políticas internas da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
14.	Sei bem o que é preciso fazer para que me sejam atribuídas tarefas mais desejáveis no trabalho.	1	2	3	4	5
15.	Conheço bem as motivações que estão por detrás das ações praticadas por outras pessoas pertencentes à organização onde trabalho.	1	2	3	4	5

16.	Sei muito bem quem são as pessoas mais determinantes na organização para que o trabalho apareça feito.	1	2	3	4	5
17.	Considero os meus colegas de trabalho como amigos.	1	2	3	4	5
18.	Geralmente sou incluído(a) nas atividades e encontros sociais realizados por outras pessoas da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
19.	Dentro do meu grupo de trabalho seria facilmente identificado(a) como um dos membros da “quadrilha”.	1	2	3	4	5
20.	Geralmente sou incluído(a) nos programas, redes de contacto informais e encontros informais realizados entre pessoas da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
21.	Sou bastante popular na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
22.	Acredito que a maioria dos meus colegas de trabalho gosta de mim.	1	2	3	4	5
23.	Seria uma excelente pessoa para representar a organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
24.	Os objetivos da organização onde trabalho são iguais aos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
25.	Considero que me “encaixo” bem na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
26.	Acredito nos valores da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
27.	Seria um bom exemplo de funcionário para representar os valores da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
28.	Apoio as metas ou objetivos estabelecidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
29.	Sei muito bem como tenho de desempenhar as tarefas no meu trabalho.	1	2	3	4	5
30.	Sei muito bem como posso ser eficiente e realizar com sucesso o meu trabalho.	1	2	3	4	5
31.	Domino bem as tarefas que tenho de realizar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
32.	Tenho as competências e as aptidões necessárias para executar com êxito o meu trabalho.	1	2	3	4	5
33.	Conheço muito bem os deveres e obrigações inerentes à realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5

O seu desempenho

Nesta secção, pedimos-lhe agora que descreva a frequência com que *em geral* desenvolve determinados comportamentos no seu dia-a-dia na realização do seu trabalho. Por favor responda a todas as questões assinalando a resposta que melhor descreve o que se passa atualmente.

		Quase sempre				
		Frequentemente			Quase sempre	
		Algumas vezes		Quase sempre		
		Raramente		Quase sempre		
		Quase Nunca		Quase sempre		
		1	2	3	4	5
1.	Esforço-me mais do que o estritamente necessário.	1	2	3	4	5
2.	Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.	Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo.	1	2	3	4	5
4.	Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar.	1	2	3	4	5
5.	Procuro manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa.	1	2	3	4	5
6.	Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho.	1	2	3	4	5
7.	Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5
8.	Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa.	1	2	3	4	5
9.	Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho.	1	2	3	4	5
10.	Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5

A sua ligação à empresa

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a sua ligação à empresa onde está empregado atualmente. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		<div style="text-align: center;"> Concordo totalmente Concordo moderadamente Concordo ligeiramente Não concordo nem discordo Discordo ligeiramente Discordo moderadamente Discordo totalmente </div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.							
2.	Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.							
3.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.							
4.	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.							
5.	Sinto um forte sentido de pertença à minha organização.							
6.	Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização.							