



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**RAFAELA SIMÕES EGITO**

**UM DIÁLOGO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: Um Estudo com os Servidores de uma Instituição de Ensino  
Superior**

Recife  
2019

RAFAELA SIMÕES EGITO

**UM DIÁLOGO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: Um Estudo com os Servidores de uma Instituição de Ensino  
Superior**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - Mestrado Profissional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Área de Concentração:** Organizações e Desenvolvimento Sustentável

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Mônica Gueiros

Recife  
2019

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

E29d

Egito, Rafaela Simões

Um diálogo entre qualificação e comprometimento organizacional: um estudo com os servidores de uma instituição de ensino superior / Rafaela Simões Egito. - 2019.

118 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019.

Inclui referências e apêndices.

1. Comprometimento organizacional. 2. Modelo tridimensional. 3. Qualificação. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2019 – 073)

RAFAELA SIMÕES EGITO

**UM DIÁLOGO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Mestrado Profissional, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Aprovada em 27/02/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque (Examinadora Externa)  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Fernanda dos Santos Alencar (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

A todos que estiveram ao meu lado, crendo  
que eu chegaria até aqui. Gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus toda a minha gratidão por estar comigo em todos os momentos de minha vida, inclusive ao longo do período do mestrado. Desde o início da seleção, Ele foi o Autor em cada detalhe e a Ele dedico todo o meu amor. Sem Ele, não chegaria até aqui. Mesmo quando pensei não ter forças, Ele foi a minha força.

A minha orientadora professora Mônica Gueiros, aquela que foi escolhida por Deus para estar comigo na realização deste sonho. Desde a seleção, gostaria de tê-la como minha orientadora. Aprendi muito a cada orientação, mesmo ali à sua espera no corredor fazendo muitas amizades (dona Nilda sempre cuidando de mim). Por toda a paciência, incentivo, dedicação, conselhos, em tantos momentos me trouxe de volta à pesquisa. Não tenho palavras para agradecer cada encontro. Você foi muito mais que uma incentivadora, foi um anjo enviado por Deus para me acalantar nos momentos da pesquisa que mais precisei. Gratidão, querida professora! Que Deus a possa retribuir por tudo.

Agradeço também às professoras Catarina e Maria Fernanda, pela disponibilidade, atenção e toda ajuda. Por terem aceitado contribuir para minha pesquisa e tanto me ajudaram em suas sugestões.

A minha mãe Lúcia, por ter acreditado em mim. Em ouvir mil vezes a minha apresentação para seleção. Sou grata a Deus por tudo o que você pôde me proporcionar ao longo da vida, em especial, por toda a luta que passamos juntas, pois, aprendemos a crescer como pessoas e principalmente a valorizar a vitória.

Ao meu esposo Felipe, por estar comigo a cada etapa e se alegrar a cada avanço. Essa dissertação foi um dos maiores motivos de nossas orações. Eu não chegaria até aqui sem a sua força e incentivo! Obrigada por todo amor. É uma vitória nossa!

Ao meu Diretor, chefe e amigo Prof. Gabriel Rivas, por toda paciência, compreensão e empatia nesse período de construção deste estudo, não tenho como retribuí-lo por tudo o que me proporcionou. Acima de tudo, por ser tão humano, um amigo de verdade, aquele chefe que levarei no coração por toda a minha vida. Agradeço à Diretora Kamilla Regina pela força no período das correções da dissertação. Agradeço ao amigo e Coordenador Téo pela compreensão e torcida. A Professora Renata Vicente, por ter sonhado junto comigo a realização deste mestrado. Agradeço também ao meu colega de trabalho Danillo, que pacientemente tomou conta do setor na minha ausência.

A todos os amigos, os colegas da turma 15, sempre presentes, incentivadores, juntos sempre seremos mais fortes! Agradeço em especial a: Wilka (mamãe) por estar comigo em

todo o período chorando e sorrindo; a Edson, por toda ajuda nessa fase final da concretização da dissertação até o depósito; e a Roberta, aquela amiga e anjo enviado por Deus para me dar a mão!

Agradeço também à Secretaria do Mestrado, em especial à Juliana, sempre prestativa e com palavras de incentivo. Ela faz a diferença!

Um agradecimento especial aos servidores que participaram da pesquisa, aqueles que doaram uma parte do seu tempo e receberam-me com tanto carinho para as entrevistas. Agradeço também ao Setor de DELOGS pela disposição em ajudar para a realização da pesquisa em campo e o Setor da PROGEPE, Renata Andrade, por toda ajuda e conselhos.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco, gestão atual na pessoa da Reitora Professora Dra. Maria José de Sena e do Vice-Reitor Professor Dr. Marcelo Brito Carneiro Leão, pela oportunidade desta qualificação.

É com muita alegria que agradeço a todos por ter conseguido chegar até o fim.

Muito obrigada!

“Melhor é o fim das coisas do que o princípio  
delas”  
Eclesiastes 7:8

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos pela Universidade Federal Rural de Pernambuco aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) no comprometimento organizacional. Para tal propósito, de início buscou-se identificar os servidores que apresentem elevado índice de comprometimento organizacional à luz do modelo de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003), e em seguida, identificar a motivação da escolha da qualificação bem como avaliar o nível de influência da qualificação sobre o comprometimento desses servidores. O estudo teve como lócus de pesquisa os servidores técnico-administrativos qualificados da Universidade Federal Rural de Pernambuco. O período de coleta compreende os anos de 2015 a 2017. A população do estudo foi de trezentos e cinquenta e um servidores, sendo a amostra da investigação composta por trinta e sete participantes. A pesquisa teve duas etapas de coleta de dados. Na primeira etapa, os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário composto por 46 questões, baseado nos estudos do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1997) e o modelo de antecedentes de comprometimento desenvolvido por Medeiros (2003). Para análise de resultados utilizaram-se procedimentos estatísticos descritivos simples (frequências, médias e desvios-padrão). Na segunda etapa do estudo, os dados da pesquisa foram coletados através de entrevista semiestruturada com os servidores técnico-administrativos que apresentaram maior comprometimento na primeira etapa. Para a análise de resultados desta segunda fase, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados revelaram que 60% dos respondentes apresentaram elevado comprometimento organizacional e na realidade laboral os servidores qualificados demonstraram ser mais comprometidos afetivamente (Média 4,13) com a organização do que nas dimensões instrumental (Média 2,93) e normativa (Média 3,32). Na percepção dos servidores sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, os resultados demonstraram que diante das três dimensões básicas (estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização), os servidores avaliaram de forma mais positiva: a diversificação de tarefas, treinamento e carreira e comportamento da instituição. Os resultados revelaram que a continuidade de estudos, aumento salarial e oportunidade de oferta de vagas para servidores foram as principais motivações para a qualificação dos técnicos e que houve influência da qualificação no comprometimento organizacional dos respondentes, a partir dos resultados certificamos que aumentou após a qualificação. Sendo, a aplicabilidade do aprendizado da qualificação na prática laboral a justificativa deste aumento com maior número de respostas.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional. Modelo tridimensional. Antecedentes de Comprometimento Organizacional. Qualificação. Servidores Técnico-Administrativos.

## ABSTRACT

The present dissertation has as main objective to analyze the influence of the qualification of the *Stricto Sensu* graduate programs offered by the Federal Rural University of Pernambuco to the technical-administrative servants in education (TAE's) in the organizational commitment. For this purpose, we first sought to identify the servers that present a high level of organizational commitment in light of the Meyer and Allen (1991) and Medeiros (2003) models, and then to identify the motivation of the choice of qualification as well as evaluate the level of influence of the qualification on the commitment of these servers. The study had as a locus of research the qualified technical-administrative servants of the Federal Rural University of Pernambuco. The collection period comprises the years 2015 to 2017. The study population consisted of three hundred fifty-one servers, the research sample being composed of thirty-seven participants. The research had two steps of data collection. In the first step, the research data were collected through a questionnaire composed of 46 questions, based on Meyer and Allen's three-dimensional model studies (1991, 1997) and the background model of commitment developed by Medeiros (2003). Simple descriptive statistical procedures (frequencies, averages and standard deviations) were used to analyze the results. In the second stage of the study, the research data were collected through a semi-structured interview with the technical-administrative servers that presented the highest commitment in the first stage. For the analysis of results of this second phase, the content analysis was used. The results showed that 60% of the respondents presented high organizational commitment and in the work reality the skilled servants showed to be more affectively compromised (Average 4.13) with the organization than in the instrumental (Average 2.93) and normative (Average 3, 32). In the perception of the employees about the antecedents of the organizational commitment, the results showed that, given the three basic dimensions (organizational structure, human resources policies and organizational values), the servers evaluated in a more positive way: the diversification of tasks, training and career and behavior of the institution. The results revealed that continuity of studies; salary increase and opportunity to offer server vacancies were the main motivations for the qualification of the technicians and that there was influence of the qualification in the organizational commitment of the respondents, from the results we certify that it increased after the qualification. Being, the applicability of the learning of the qualification in the labor practices the justification of this increase with greater number of answers.

**Keywords:** Organizational Commitment. Three-dimensional model. Antecedents of Organizational Commitment. Qualification. Federal University Technical-Administrative Servers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1</b> - Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo de 2012 a 2016 .....	21
<b>Gráfico 2</b> - Carreira na UFRPE .....	75
<b>Figura 1</b> - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional .....	33
<b>Figura 2</b> - Bases psicológicas, estilos e foco do comprometimento.....	34
<b>Figura 3</b> - Dimensões da Competência.....	56
<b>Figura 4</b> - Valor econômico e social da competência.....	57
<b>Quadro 1</b> - Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997).....	37
<b>Quadro 2</b> - Relação direta e inversa dos antecedentes com o Comprometimento Organizacional.....	44
<b>Quadro 3</b> - Antecedentes de comprometimento organizacional .....	47
<b>Quadro 4</b> - Síntese dos objetivos específicos e métodos de coleta de dados .....	66
<b>Quadro 5</b> - A motivação para a qualificação.....	90
<b>Quadro 6</b> - Respostas sobre a motivação para a qualificação .....	91
<b>Quadro 7</b> - Influência da qualificação no comprometimento.....	93
<b>Quadro 8</b> - Respostas sobre a não influência da qualificação .....	94
<b>Quadro 9</b> - Respostas sobre a influência da qualificação.....	95

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Quantidade de servidores capacitados versus carga horária por ano .....	20
<b>Tabela 2</b> - Incentivos à qualificação por escolaridade – Técnico-administrativos .....	21
<b>Tabela 3</b> - Qualificação dos técnico-administrativos da UFRPE – ano de 2017 .....	22
<b>Tabela 4</b> - Solicitações de incentivos à qualificação – TAE's – 2015 a 2017 .....	63
<b>Tabela 5</b> - Amostra do estudo .....	63
<b>Tabela 6</b> - Distribuição dos respondentes de acordo com o comprometimento com a UFRPE .....	70
<b>Tabela 7</b> - Distribuição dos servidores comprometidos por gênero .....	71
<b>Tabela 8</b> - Comprometimento Organizacional por gênero .....	71
<b>Tabela 9</b> - Distribuição dos servidores por idade .....	72
<b>Tabela 10</b> - Comprometimento Organizacional por faixa etária .....	72
<b>Tabela 11</b> - Distribuição da amostra por estado civil .....	73
<b>Tabela 12</b> - Tempo de serviço na Instituição .....	73
<b>Tabela 13</b> - Comprometimento Organizacional por tempo de trabalho .....	74
<b>Tabela 14</b> - Estatísticas descritivas do Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo .....	76
<b>Tabela 15</b> - Análise da consistência interna .....	77
<b>Tabela 16</b> - Médias do comprometimento afetivo por variável .....	78
<b>Tabela 17</b> - Médias do comprometimento instrumental por variável .....	79
<b>Tabela 18</b> - Médias do comprometimento normativo por variável .....	81
<b>Tabela 19</b> - Estatísticas descritivas dos Antecedentes do Comprometimento Organizacional	83
<b>Tabela 20</b> - Médias relacionadas à Estrutura Organizacional por variável .....	84
<b>Tabela 21</b> - Médias relacionadas aos Recursos Humanos por variável .....	85
<b>Tabela 22</b> - Médias relacionadas aos Valores por variável .....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CONSU</b>	Conselho Universitário
<b>DASP</b>	Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>EAD</b>	Ensino à Distância
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública
<b>ENSEDUC</b>	Encontro dos Servidores em Educação da UFRPE
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>OECD</b>	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>OCQ</b>	Organizational Commitment Questionnaire
<b>PAC</b>	Plano Anual de Capacitação
<b>PCCTAE</b>	Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação
<b>PROGEPE</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SUGEP</b>	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
<b>TAE</b>	Técnico-Administrativo em Educação
<b>UACSA</b>	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
<b>UAG</b>	Unidade Acadêmica de Garanhuns
<b>UAST</b>	Unidade Acadêmica de Serra Talhada
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UFRPE</b>	Universidade Federal Rural de Pernambuco
<b>UFRRJ</b>	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 OBJETO DE ESTUDO .....	19
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.3 OBJETIVOS .....	24
1.4 JUSTIFICATIVA .....	24
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	25
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	26
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	26
2.1.1 Considerações iniciais sobre o estudo do Comprometimento Organizacional.....	26
2.1.2 Revisão conceitual.....	32
2.1.3 O Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer.....	35
2.1.3.1 <i>Enfoque Afetivo</i> .....	38
2.1.3.2 <i>Enfoque Instrumental</i> .....	39
2.1.3.3 <i>Enfoque Normativo</i> .....	41
2.1.4 Antecedentes do Comprometimento Organizacional .....	42
2.2 QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO .....	49
2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira .....	49
2.2.2 A necessidade da qualificação no setor público .....	53
2.2.3 O conhecimento como elemento para desenvolver competências no Serviço Público ...	55
2.2.4 Gestão de Pessoas da UFRPE e a qualificação.....	58
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	61
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DAPESQUISA.....	61
3.2 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA .....	62
3.3 COLETA DE DADOS .....	64
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	67
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	69
4.1 GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES .....	69
4.1.1 Caracterização dos servidores comprometidos.....	70
4.1.1.1 <i>Análise do gênero dos servidores</i> .....	71
4.1.1.2 <i>Faixa etária dos servidores</i> .....	71
4.1.1.3 <i>Estado civil dos servidores</i> .....	73
4.1.1.4 <i>Tempo de serviço dos servidores</i> .....	73

4.1.1.5 Pretensão de carreira dos servidores.....	74
4.2 RESULTADOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991; 1997) .....	75
4.2.1 Comprometimento Organizacional nas Três Dimensões .....	76
4.2.2 Consistência interna das três dimensões.....	77
4.2.3 Comprometimento organizacional afetivo .....	77
4.2.4 Comprometimento organizacional instrumental .....	79
4.2.5 Comprometimento organizacional normativo .....	80
4.3 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	82
4.3.1 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados à Estrutura Organizacional.....	83
4.3.2 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados à Política de Recursos Humanos.....	84
4.3.3 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados aos Valores da Organização.....	87
4.4 ANÁLISE TEXTUAL.....	90
4.4.1 A motivação para qualificação.....	90
4.4.2 Influência da qualificação sobre o Comprometimento Organizacional .....	93
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto de transformações do cenário público brasileiro impulsionado pela passagem da era industrial para a era do conhecimento, destacando-se, assim, a capacidade de múltiplas tarefas a partir da adoção da tecnologia, flexibilidade, criatividade e capacidade de iniciativa, as organizações e a sociedade direcionam sua atenção para o seu maior ativo, que é o capital humano. Conseqüentemente impõe-se às instituições públicas e privadas uma necessidade maior de integração e de adequação aos mais avançados modelos de gestão (MENEZES, 2016).

Acredita-se em uma mudança significativa, ao passo que as habilidades operacionais valorizadas no primeiro momento da era industrial passam a ser substituídas por um lado mais humano, que vem ganhando destaque. Pode-se dizer que é um novo tempo. Inseridas nesse contexto, encontram-se a revolução digital e globalização de mercados, com destaque por uma busca maior pela empregabilidade e pelo desenvolvimento das competências da força de trabalho das organizações e o desenvolvimento de uma economia que se baseia no valor do conhecimento, da informação e da inovação.

É o destaque das sociedades de conhecimento. Segundo Lévy (2010) não se deve fabricar pessoas na Sociedade do Conhecimento, pois elas devem ter formação crítica e devem compreender qual informação possui fonte fidedigna e serem capazes de encontrar a informação que procuram e, ao mesmo tempo, produzirem informação para ser consumida, interpretada e criticada por terceiros, em um movimento de troca, colaboração e complementação de conhecimentos. Crawford (1994) ratifica ao afirmar que as relações se tornam mais complexas, as transformações cada vez mais rápidas, e a proatividade às mudanças cada vez mais requisitadas.

Por conseguinte, delinea-se o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso dessas transformações, uma vez que flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipe. Assinala-se, também, que o êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Destaca-se, inclusive, o consenso na literatura de que as empresas buscam o elemento humano como diferencial para enfrentar a competitividade, visto que tecnologia, sistemas e

processos são facilmente equiparáveis (BASTOS, 1993; REGO, 2003). Assim, o foco nas pessoas assume um papel essencial neste contexto e buscar alternativas para valorizá-las como seu principal ativo é um dever das instituições.

Em meados do século XX, com o aumento da competitividade e da inquietação com a forma como o indivíduo relaciona-se com as organizações, manifestaram alguns estudos sobre o comprometimento em si e o modo como esse constructo interfere nos relacionamentos organizacionais. De acordo com Siqueira (2008), a partir de 1970 houve, mundialmente, um aumento no número de publicações científicas sobre o que chamamos de comprometimento no trabalho. Essas publicações objetivavam identificar o que vincula um indivíduo ao seu ambiente de trabalho e quais as consequências de tal vínculo para este indivíduo, para o trabalho e para as instituições.

Sob a mesma aplicação, passou-se a investigar também, conforme sumarizado por Bastos (1993), os fatores que promoviam ou moldavam o comprometimento (denominados de antecedentes, tais como características peculiares ao indivíduo, ao trabalho e à organização); fatores que resultavam das atitudes adotadas por um indivíduo comprometido (denominados de consequentes, tais como: a rotatividade e a produtividade) e os fatores que se relacionavam intimamente com o comprometimento, embora não fossem seus antecedentes ou consequentes (denominados de correlatos, tais como: a motivação e a satisfação).

A razão de ser da maioria das pesquisas de comprometimento organizacional é que um elevado nível deste vínculo contribui para que as instituições atinjam seus objetivos organizacionais e, conseqüentemente, melhores desempenhos. Dessa forma, as organizações desenvolvem práticas e políticas que visam obter um maior grau de comprometimento de seus trabalhadores de acordo com os objetivos e metas da organização (MEDEIROS, 2003).

Para este estudo, tem-se o fator comprometimento organizacional como principal tema, pretendendo-se estudá-lo associando com o tema qualificação. Entende-se que é necessário que as instituições públicas desenvolvam ações para incentivar a qualificação de seus servidores.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) implementou o Programa de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos no ano de 2008 e está devidamente fundamentado no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFRPE, que, por sua vez, encontra-se em conformidade com o estabelecido na Constituição Federal, na Lei nº 11.091 de 12/01/2005, na Lei nº 11.233 de 22/12/2005, na Lei nº 8.112 de 12/12/1990, no Decreto

5.824 de 29/06/2006, no Decreto nº 5.825 de 29/06/2006, no Decreto nº 5707 de 23/02/2006, na Portaria nº 801 / 2006 de 18/10/2006, na Resolução nº 226 de 06/09/2006 do Conselho Universitário (CONSU), no Regimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco e em outras normas e regulamentos ministeriais e da Universidade Federal Rural de Pernambuco. O Programa de Capacitação e Qualificação Profissional está em consonância com as especificidades da Universidade Federal Rural de Pernambuco e levou em consideração características particulares dos Técnico-Administrativos lotados nesta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e teve como parâmetro os Programas de Capacitação das Universidades Federal Fluminense e Federal do Pará.

Conforme o Programa de Capacitação e Qualificação Profissional da UFRPE, “qualificação é o plano de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio das quais o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira” (SUGEP/ UFRPE, 2008).

Para Lacombe (2005), as organizações precisam dispor de pessoas competentes com conhecimento, habilidades, atitudes e motivadas para desempenhar um excelente trabalho, mas para isso acontecer, a instituição necessita de pessoas qualificadas, sendo necessário investir em ações de educação continuada para os profissionais se desenvolverem no trabalho. O desenvolvimento profissional gera eficiência e eficácia e gerando grandes resultados para as corporações.

Por outro lado, Melo (2010) destaca que as organizações públicas, diferentemente das empresas privadas, em geral, não lidam com as demandas de mercado, nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando, assim, a qualificação das pessoas, muitas vezes, em segundo plano, o que pode resultar em má qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, gerar desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causar elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Serique (2011) considera que a educação continuada – capacitação, qualificação, treinamento, crescimento pessoal e profissional – incluindo valores, filosofia de vida, autoconhecimento, autoimagem, relacionamento interpessoal, aumento do conhecimento e competência pessoal passam a ser o diferencial nas empresas.

Nos últimos dez anos, observam-se os esforços da Administração Pública Federal no intuito da profissionalização dos servidores públicos e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade dos serviços públicos. Evidenciam-se algumas normas instituídas, tais como a Lei

nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.707/2006, o Decreto nº 5.825/2006 e a Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, cujos conteúdos, de uma maneira geral, referem-se a ações de capacitação visando o aprimoramento dos processos de trabalho e a melhoria da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

A gestão da política de qualificação dos servidores técnico-administrativos está envolvida no comprometimento dos servidores, ao passo que se indica qualificar os servidores da universidade para compor um corpo de profissionais competentes e desenvolver os seus objetivos dentro da instituição.

Dessa forma, com base no exposto que se delineou o objeto deste estudo, sucedido da questão da pesquisa, respondida ao logo do desenvolvimento desta investigação.

## 1.1 OBJETO DE ESTUDO

Este estudo buscou levantar informações dos servidores técnico-administrativos egressos dos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* custeados pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), que apresentaram elevado índice de comprometimento organizacional.

No âmbito deste trabalho, consideram-se os servidores da UFRPE egressos dos cursos de pós-graduação, que efetivamente concluíram o curso e receberam diploma em cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos pela UFRPE ou estabelecidos através de parceria com outras Universidades.

Foram analisados os servidores egressos desses cursos e que retornaram ao ambiente de trabalho no mínimo seis meses depois da conclusão do curso. O estudo buscou verificar se a qualificação dos servidores influenciou o comprometimento deles no trabalho.

A UFRPE possui 105 anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa. A Instituição oferece um total de 56 cursos de graduação, nas áreas de Engenharia, Educação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências Agrárias e Ciências Ambientais.

Além disso, a UFRPE oferta cursos na modalidade de Educação a Distância (EAD) e na pós-graduação com 55 cursos *Stricto Sensu*, sendo 32 mestrados acadêmicos, 5 mestrados profissionais e 18 doutorados. Além do campus do Recife (sede), fazem parte da estrutura as Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG), Serra Talhada (UAST) e do Cabo de Santo Agostinho (UACSA).

Ao longo dos anos percebe-se que a Universidade tem investido em ações de qualificação, nos quais se destacam a reserva de 21 vagas exclusivas no Mestrado de Gestão Pública da UFPE (ano de 2016); convênio com o Mestrado da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro para Técnicos Educacionais (ano de 2014); reservas de vagas em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFRPE para servidores (conforme Resolução 96/ 2015); ajuda de custo para realização de cursos de graduação e pós-graduação em Universidades Particulares (o chamado Programa Qualificar); entre outras ações.

No ano de 2017, foram qualificados 1086 (mil e oitenta e seis) servidores nas mais diversas áreas e realizados 40 (quarenta) cursos/ eventos ofertados pela SUGEP (Superintendência de Gestão de Pessoas). Essas qualificações foram realizadas tanto na Sede quanto nas Unidades acadêmicas, nas modalidades presenciais e a distância, com demandas envolvendo a participação de técnicos, docentes e gestores. Desta forma, constata-se que a UFRPE tem investido na qualificação dos servidores visto que a cada ano tem aumentado o número de servidores capacitados, conforme **tabela 1**, a seguir.

**Tabela 1** - Quantidade de servidores capacitados versus carga horária por ano

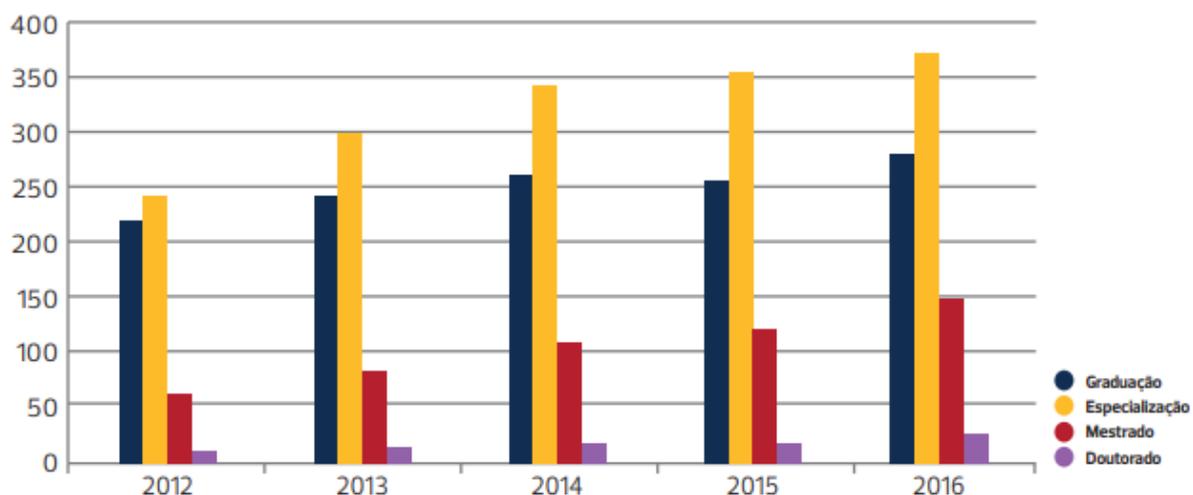
Ano	Quantidade de Servidores Capacitados	Carga Horária
2012	120	563
2013	407	1.743
2014	477	2.273
2015	844	687
2016	590	559
2017	1086	703

**Fonte:** Relatório de Gestão UFRPE (2017).

O incentivo à qualificação se dará ao servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo, conforme consta no Anexo IV, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. A concessão do Incentivo à Qualificação será analisada a partir da definição das áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e dos critérios e processos de validação dos certificados e títulos, conforme está previsto na legislação.

Na instituição investigada, observa-se que houve aumento significativo na concessão do Incentivo à Qualificação por título de especialista para os servidores técnico-administrativos, no comparativo de 2012 a 2016, chegando-se a um percentual de 53,39%, seguido do mestrado 33,33%, graduação 26,85% e doutorado 7,69%, conforme **gráfico 1**, abaixo.

**Gráfico 1 - Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo de 2012 a 2016**



Fonte: SIAPE/ extrator de dados (2017)

No ano de 2017, foram concedidos 149 (cento e quarenta e nove) Incentivos a Qualificação para os TAE's (Técnico-Administrativos em Educação) conforme pode ser visualizado na **tabela 2**, a seguir:

**Tabela 2 - Incentivos à qualificação por escolaridade – Técnico-administrativos**

Ano	Ensino Médio	Médio Profissionalizante	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	TOTAL
2017	02	—	75	39	26	07	149

Fonte: Relatório de Gestão UFRPE (2017).

A **tabela 3**, a seguir, apresenta a distribuição do corpo técnico pelo nível de escolaridade (Níveis A, B, C, D e E). Os de nível A são os cargos com requisito mínimo de escolaridade alfabetizado; os de nível B com requisito mínimo de escolaridade fundamental incompleto; os de nível C com requisito mínimo de escolaridade ensino fundamental completo; os de nível D com requisito mínimo de escolaridade ensino médio

profissionalizante ou médio completo; e por fim, o nível E, com requisito de ensino superior completo.

Verifica-se que a UFRPE possui um maior número de especialistas (32,25%) na classe dos técnico-administrativos. Observa-se ainda que 77,10% do seu corpo técnico possuem escolaridade a partir da graduação e grande parte possui o nível de escolaridade acima do exigido para ingresso.

**Tabela 3** - Qualificação dos técnico-administrativos da UFRPE – ano de 2017

ESCOLARIDADE	NÍVEL A	NÍVEL B	NÍVEL C	NÍVEL D	NÍVEL E	TOTAL POR ESCOLARIDADE
Alfabetizado Sem Cursos Regulares	-	06	04	-	-	10
Ensino Fundamental Incompleto	02	09	14	02	-	27
Ensino Fundamental	02	02	07	07	-	18
Ensino Médio/Técnico	07	34	36	115	-	192
Graduação	01	23	45	203	19	291
Especialização	02	10	32	157	147	348
Mestrado	-	05	15	56	85	161
Doutorado	-	-	01	12	19	32
Total Por Nível	14	89	154	552	270	1079

**Fonte:** Relatório de Gestão UFRPE (2017).

## 1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das carreiras presentes em universidades públicas federais é a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005) que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo. O plano contempla a carreira do servidor por quase todo o tempo que ele deverá permanecer no serviço público até sua aposentadoria, mantendo-o estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional.

Não obstante, a rotatividade nessa carreira ainda é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por

remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino (SIQUEIRA *et al.*, 2012).

Perante os desafios e as inúmeras transformações pelas quais as universidades federais vêm passando, assumindo novas demandas, precisando se alinhar às exigências do mercado em constante transformação são necessários estudos para identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos, buscando compreender esse profissional no seu contexto de trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam, lhes engajam e os tornam produtivos, contribuindo para o crescimento da organização (LEONE *et al.*, 2012).

Reforça-se a importância de se compreender o comprometimento das pessoas na instituição pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade, assim como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Andrade (2015) corrobora ao afirmar que, por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos ilimitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Assim, espera-se neste estudo conhecer se de fato a qualificação dos servidores técnico-administrativos influencia no comprometimento organizacional desses servidores na instituição pesquisada.

Para isso, pretende-se analisar as dimensões do comprometimento em suas diversas multiplicidades, tendo como base o modelo de Meyer e Allen (1997) sobre os seus componentes e o modelo de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional. Neste trabalho, a opção pelos modelos citados ocorreu devido a ampla aceitação dos mesmos em pesquisas nacionais e internacionais sobre o comprometimento, sendo o modelo de Meyer e Allen (1997) validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000).

Acredita-se que este trabalho encontra relevância ao inserir a discussão dos temas comprometimento organizacional e a qualificação dos servidores em uma organização pública de ensino superior. Neste contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Em que medida a qualificação oferecida pelos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* aos servidores influencia no comprometimento organizacional deles segundo os modelos de Meyer e Allen (1997) e Medeiros (2003)?**

### 1.3 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos pela UFRPE aos servidores técnico-administrativos no seu comprometimento organizacional.

Para alcançar o objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003);
- b) Verificar o grau de importância atribuído pelos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991);
- c) Investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional sobre os antecedentes do comprometimento organizacional à luz do modelo de Medeiros (2003);
- d) Identificar a motivação da escolha da qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFRPE;
- e) Conhecer a influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da UFRPE sobre o comprometimento organizacional desses servidores.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O tema comprometimento organizacional ocupa lugar central nas pesquisas sobre as organizações (CUNHA, 2007) e sinteticamente pode ser conceituado como o laço psicológico que une as pessoas às organizações (MEYER e ALLEN, 1991) e que influencia suas atitudes e comportamentos.

O tema desta pesquisa foi escolhido devido à sua relevância teórica e prática, principalmente sobre o fato de que já existem pesquisas sobre o comprometimento organizacional de servidores nas instituições públicas, entretanto, o estudo do relacionamento dos temas comprometimento e qualificação indica ser pioneiro no ambiente estudado. A relevância prática deste estudo reside em sua capacidade de gerar informações valiosas para a gestão da UFRPE, inclusive para futuras parcerias com programas de pós-graduação voltados

para servidores, além da possibilidade da UFRPE ter um novo olhar sobre esses servidores qualificados que retornam ao ambiente de trabalho.

A vivência profissional diária como servidora pública lotada no Setor de Pessoal da UFRPE, na Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA) também foi uma das razões para gerar a curiosidade sobre o tema, visto que parece relevante que a organização identifique o nível de comprometimento organizacional dos servidores na instituição.

Por ter sido a primeira assistente em administração convocada para a UACSA, a pesquisadora tem percebido na convivência com os servidores da Unidade, alguns fatores que propiciam o comprometimento deles com a UFRPE, e entende que a qualificação pode ser um dos fatores que incentivam o bom vínculo do servidor com a Universidade.

Assim, surge a seguinte curiosidade: “será que a qualificação através destes programas de pós-graduação influencia no comprometimento organizacional dos servidores quando retornam ao ambiente de trabalho?”.

Pretende-se com os resultados dessa pesquisa oferecer alternativas de aprimoramento da gestão da universidade e políticas de gestão de pessoas mais orientadas para melhores resultados.

## 1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo da dissertação diz respeito à Introdução, na qual é delimitado o tema de pesquisa e explicitado o objeto de estudo, o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa.

Em seguida, no capítulo 2 são apresentadas as diferentes ideias já formuladas por outros autores sobre o tema em estudo. A revisão teórica está dividida em duas partes. Na primeira, será abordado o comprometimento organizacional. Na segunda parte, são apresentadas as temáticas relacionadas à qualificação de servidores.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, desde a abordagem, a coleta dos dados, até as técnicas de análise e interpretação dos resultados.

Logo após, o trabalho apresenta a análise dos resultados procurando responder ao problema e objetivos da pesquisa. Em seguida, nas considerações finais, é apresentada a síntese da pesquisa e demonstra-se a posição da autora diante do tema.

Por fim, apresenta-se a relação das referências, nas quais é possível identificar os autores que embasaram o desenvolvimento teórico do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Também denominada referencial teórico, revisão de literatura, embasamento teórico, estado da arte, dentre outras, a fundamentação teórica, conforme Gil (2006) deve esclarecer os pressupostos teóricos que dão fundamentação à pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigações anteriores.

Nesta seção são apresentadas as diferentes ideias já formuladas por outros autores sobre o tema em estudo. A revisão teórica está dividida em duas partes. A primeira parte versa sobre o comprometimento organizacional, já a segunda parte trata sobre a qualificação dos servidores públicos.

É possível verificar, na literatura, que tanto o comprometimento quanto a qualificação são dois fenômenos atuais e importantes de serem estudados, tendo em vista a existência de lacunas na construção do conhecimento sobre as temáticas especialmente quando interagem no mesmo contexto.

### **2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Nesta seção são apresentadas as considerações iniciais sobre o estudo do Comprometimento Organizacional, uma revisão conceitual sobre o tema, o modelo de Allen e Meyer utilizado no estudo e por fim, os antecedentes do Comprometimento Organizacional.

#### **2.1.1 Considerações iniciais sobre o estudo do Comprometimento Organizacional**

Em termos históricos, foram várias as teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações em que trabalhavam. Os estudos sobre as relações entre o trabalhador, as atividades laborativas e a organização encontram suas origens e pressupostos nas várias abordagens do pensamento administrativo que, embora paradoxais e em algumas vezes complementares, contribuíram bastante para o estudo em questão.

Neste sentido, as diferentes abordagens e teorias do pensamento administrativo - Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria Sistêmica, Teoria Contingencial, dentre outras, forneceram incontestável contribuição acadêmica para a compreensão do envolvimento do indivíduo com

a organização, com o mínimo de conflitos e o máximo desempenho, visando ao alcance da eficiência organizacional.

A Abordagem Clássica da Administração, cujos postulados dominaram a primeira metade do século XX foi desenvolvida através dos trabalhos pioneiros dos engenheiros Taylor e Fayol. O americano Taylor fundamentou a Escola da Administração Científica com pressupostos que se baseavam no aumento e na eficiência da organização, por meio da racionalização do trabalho do operário, sendo este visto como um “recurso” organizacional. Mediante a ênfase na tarefa e tecnologia, esta escola que teve como seguidores Gantt, Emerson, Ford, Barth dentre outros, se baseou na Organização Racional do Trabalho (ORT<sup>1</sup>), ou seja, na substituição dos métodos empíricos e rudimentares pelos científicos.

Na concepção do seu teórico maior, o operário ou trabalhador de linha não tinha capacidade nem formação, tampouco meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente, cabendo ao gerente o planejamento do trabalho e ao supervisor assistência e coordenação da equipe, enquanto que ao trabalhador, somente a execução (TAYLOR, 1970).

No tocante ao fator motivacional, os trabalhadores foram entendidos na perspectiva do *homo economicus*, ou seja, se limitava a ver o homem impulsionado por dinheiro e também mesquinho, limitado, preguiçoso e culpado pelo desperdício das empresas, influenciados “apenas” por recompensas extrínsecas, a exemplo dos salários, recompensas financeiras e materiais. Esta abordagem pregava que a eficiência também dependia de um conjunto de condições de trabalho, que garantissem o bem-estar físico do trabalhador e diminuíssem a fadiga humana, a exemplo da valorização do conforto do ambiente físico (iluminação, ruído, ventilação), não porque as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador (TAYLOR, 1970).

O engenheiro francês Fayol, principal teórico e fundador da Escola Clássica, conduziu suas pesquisas com ênfase na estrutura formal da organização. Autor das seis funções básicas da empresa e dos quatorze princípios gerais da administração, muito contribuiu para a organização e gestão empresarial, entretanto não houve a valorização do estudo das relações de trabalho do indivíduo com a organização.

---

<sup>1</sup>A ORT se fundamentou em: Análise do trabalho Estudo dos tempos e movimentos; Divisão do trabalho e especialização do operário; Desenho de cargos e de tarefas; Incentivos salariais e prêmios de produção; Conceito de *homo economicus*; Padronização de métodos e de máquinas e supervisão funcional.

<sup>2</sup>Funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

Em oposição à corrente mecanicista, surge a Abordagem Humanística, ou Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe, tendo como eixo norteador os trabalhos realizados nas experiências de Hawthorne. A Engenharia cede espaço para a Psicologia e Sociologia, bem como o método e a máquina, em favor da dinâmica de grupo, passando a dar ênfase nas pessoas, ao invés de ser nas tarefas ou estrutura (CHIAVENATO, 1994). Segundo esta abordagem, a felicidade e a motivação passam a ser consequência de valores intrínsecos e não extrínsecos, como afirmara a Teoria Clássica. Os conceitos de autoridade, hierarquia e racionalidade perdem seu significado, passando ao advento da motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Surge então, uma teoria que irá influenciar os estudos de motivação no comportamento das pessoas.

Em seguida, destaca-se a abordagem estruturalista, que se divide em Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista, surgindo com o sentimento de equidade nas relações de trabalho em reação às práticas injustas, parciais e tendenciosas que marcaram a gênese da Revolução Industrial. Com forte ênfase na estrutura, ambiente interorganizacional, racionalidade e no planejamento, o estruturalismo propunha a ampliação de uma visão limitada, substituindo os conceitos de trabalhador como “recurso organizacional” e “ser social” para “ser organizacional”.

Objetivando compreender a Teoria da Burocracia, Max Weber distinguiu três tipos de sociedade, que corresponderiam respectivamente aos tipos de autoridade: Tradicional, Carismática e Legal<sup>3</sup> (WEBER, 1965). Segundo o mesmo autor, o termo burocracia, visa em sua concepção, a uma organização eficiente por excelência, visto que detalha minuciosamente como as coisas deverão ser feitas, com foco nos regulamentos e rotinas de uma instituição.

Para o referido autor (1947), a burocracia se resume à previsibilidade do funcionamento a situações desejadas, que conduzam à máxima eficiência. Neste mesmo sentido, Merton *et al.* apud Chiavenato (1994), notou também que, muitas vezes, o trabalho realizado não correspondia ao planejado, surgindo como consequências alguns produtos indesejáveis ou imprevistos, que levariam a disfunções<sup>4</sup> ou ineficiência do modelo weberiano.

No concernente à Teoria Comportamental ou Behaviorista, observa-se um abandono das posições normativas e prescritivas da Teoria Clássica e das Relações Humanas, permanecendo a ênfase nas pessoas dentro de um contexto organizacional mais amplo e

---

<sup>3</sup>Também conhecida pelo nome de Autoridade Racional ou Burocrática.

<sup>4</sup>Disfunções segundo Merton: Internalização das normas; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização do relacionamento; superconformidade; exibição de sinais de autoridade e dificuldades com clientes.

complexo. Para explicar o comportamento organizacional a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, e este, no estudo da motivação humana.

Neste sentido, a motivação passou a ser um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental para os estudos da época. A década de 50 foi um período importante para o desenvolvimento de conceitos de motivação, sendo que três teorias específicas foram formuladas durante esta época: Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow; Teorias X e Y de Douglas McGregor e a Teoria de Motivação-Higiene, de Frederick Herzberg<sup>5</sup>. Embora de grande popularidade social, as três teorias tradicionalmente conhecidas não forneceram substanciação empírica e muitas pesquisas que buscaram validá-las não encontraram sustentação científica (ROBBINS, 1998).

Posteriormente a estas, surgiram as Teorias Contemporâneas<sup>6</sup> de Motivação. São elas: Teoria ERG<sup>7</sup> de Clayton Alderfer; Teoria de Necessidades de McClelland; Teoria da Avaliação Cognitiva; Teoria do Reforço; Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke; Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Também segundo a literatura foram fortemente questionadas em termos de validade científica, apesar de fornecerem alguns subsídios às pesquisas de comprometimento.

Os estudos sobre motivação no trabalho mudam a partir dos anos 80, quando a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo progressivamente o número de trabalhos sobre motivação, e conseqüentemente, a respeito de satisfação e clima organizacional, embora muitos dos problemas teóricos relativos a tais construtos ainda não estejam analisados.

O motivo para isso é que comprometimento organizacional é uma medida mais duradoura, estável ou menos sujeita à flutuação, global e com instrumentos mais satisfatórios sem termos de validação e credibilidade de escalas (BASTOS, 1992, 1993, 1994). Autores como Aryee e Heng (1990) acrescentam ainda que este possa ser, teoricamente, um preditor

---

<sup>5</sup>Abraham Maslow (1971) formulou a hipótese de que o comportamento humano se embasa em uma categoria hierarquizada de necessidades: Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima e Auto-realização. McGregor (1971) defende duas concepções opostas da natureza humana: Teoria X - basicamente negativa, tradicional, e as pessoas são vistas como recurso organizacional e a Teoria Y, positiva, moderna e sugere que o indivíduo não é indolente e encontra no trabalho fonte de satisfação. Herzberg (1971) baseou a teoria do comportamento humano no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, considerando dois grupos: Satisfacientes ou motivacionais e insatisfacientes ou higiênicos.

<sup>6</sup>O termo "contemporâneo" tem o sentido de representar um estágio atual de explicação da motivação e não para dar uma idéia de novidade. Segundo a literatura, estas foram, provavelmente, as melhores explicações para o estudo da motivação no trabalho nos anos cinquenta.

<sup>7</sup>Em inglês, ERG - *existence, relatedness e growth* ou existência, relacionamento e crescimento.

confiável de comportamentos relevantes de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho. Vale ressaltar, entretanto, que a literatura aponta altas correlações observadas entre as escalas de comprometimento, satisfação e motivação.

Mesmo que não seja possível a integração totalmente satisfatória entre o indivíduo e a organização por ser este um objetivo de difícil e oneroso alcance, já que ele depende dentre outras coisas da aproximação efetiva e direta das relações entre o capital e o trabalho, Bastos (1994, p.6) acrescenta que:

[...] se trata de um sonho impossível, um empreendimento desafiador, diriam os que enfatizam as contradições insuperáveis entre o trabalho e o capital; já que dependente de muito avanço no conhecimento do comportamento e atitudes no trabalho, provavelmente pensa os pesquisadores voltados para ampliar a compreensão desta complexa relação entre indivíduo-trabalho-empregador.

Adicionalmente, deve-se considerar que mudanças tecnológicas e organizacionais têm tornado o trabalho mais cognitivo e abstrato, demandando dos atores envolvidos mudanças de hábitos e atitudes e exigindo, tanto dos dirigentes quanto dos trabalhadores uma conduta capaz de avaliar e se adaptar às mudanças do ambiente organizacional, bem como, cada vez mais profissionais generalistas e especialistas ao mesmo tempo.

Assim, os trabalhos de Bastos e Lira (1997) sugerem que conceber e programar políticas organizacionais que fortaleçam os vínculos dos indivíduos com o seu trabalho e a própria organização passa a ser um desafio crescente.

Neste sentido, e em virtude das mudanças históricas ocorridas em meados do século XX, bem como a evolução das teorias administrativas e das técnicas de gestão, as organizações tanto públicas como privadas foram se tornando gradativamente mais complexas em suas estruturas.

Ainda neste contexto, Steil e Sanches (1998) comentam que as organizações estão empregando algumas estratégias com o objetivo de lidar com a complexidade das demandas ambientais externas e internas.

Dentre elas, com variado grau de sucesso, sugerem algumas providências: investimento maciço em tecnologia (automação de processos e desenvolvimento de organizações virtuais); organizações estrategicamente integradas e cooperadas; e um leque de

práticas e processos gerenciais, a exemplo de *empowerment*, *downsizing*, *rightizing*<sup>8</sup>, programas de qualidade total, reengenharia, entre outras.

Em conjunto com estas estratégias, evidencia-se uma demanda por pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas, de modo a operacionalizar equipamentos, gerenciar equipes e a garantir a satisfação dos usuários internos e externos, obtendo assim, vantagem competitiva de mercado.

Objetivando contextualizar o comportamento, Steil e Sanches (1998, p.1) destacam:

[...] o sucesso na operacionalização de algumas estratégias, depende fundamentalmente da aceitação e engajamento do corpo funcional da organização no processo de mudança. Neste contexto, ressalta-se cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais autônomo, participativo e *qualificado* [grifo nosso] com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometido com os resultados da organização a que pertence.

Diante deste entendimento, o contexto em mudança aborda o desafio de a organização ter em seus quadros, profissionais comprometidos com seus objetivos, valores emissores que as fundamentam, assim como devidamente qualificados e, principalmente, envolvidos para assumir os riscos e enfrentar estrategicamente o ambiente intra e interorganizacional, bem como maximizar a produtividade e a qualidade do desempenho.

Neste cenário atual, marcado pela competitividade e transições do mundo do trabalho, as instituições públicas não fogem a este contexto. Com as tendências da nova ordem mundial e administração gerencial, as organizações encontram-se bastante exigidas pela sociedade civil, contribuintes e beneficiários diretos e indiretos dos serviços, necessitando - assim como nas empresas privadas - possuir processos organizacionais e equipes qualificadas para responder a estas demandas.

Para tanto, torna-se necessário conhecer as expectativas sobre os efeitos que o comprometimento pode gerar nos trabalhadores e organizações. Neste sentido, apresenta-se a seguir a importância para se estudar o construto.

---

<sup>8</sup>O Empowerment permite aos funcionários da empresa tomar decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa. O Downsizing, que em português significa “achamento”, é uma técnica que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível. A expressão *rightsizing* significa “tamanho certo”, na tradução do inglês para o português, e consiste na ideia de construir um investimento empresarial que seja totalmente compatível com as necessidades do mercado para o desenvolvimento contínuo da organização

### 2.1.2 Revisão conceitual

O termo comprometimento organizacional tem sido motivo de muitos estudos, especialmente na literatura de psicologia organizacional e comportamento organizacional (MATHIEU e ZAJAC, 1990; ALLEN E MEYER, 1990; MOTTAZ, 1988; BASTOS, 1993). Assim, vários foram os significados encontrados, entretanto as várias definições compartilham um tema comum, ou seja, ter um vínculo ou ligação do indivíduo com a organização (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

O comprometimento organizacional envolve o desejo de permanecer, o sentimento de orgulho por pertencer, a identificação, o envolvimento com os objetivos e valores, o engajamento e o empenho do indivíduo com a organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Bakker e Leiter (2011) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho.

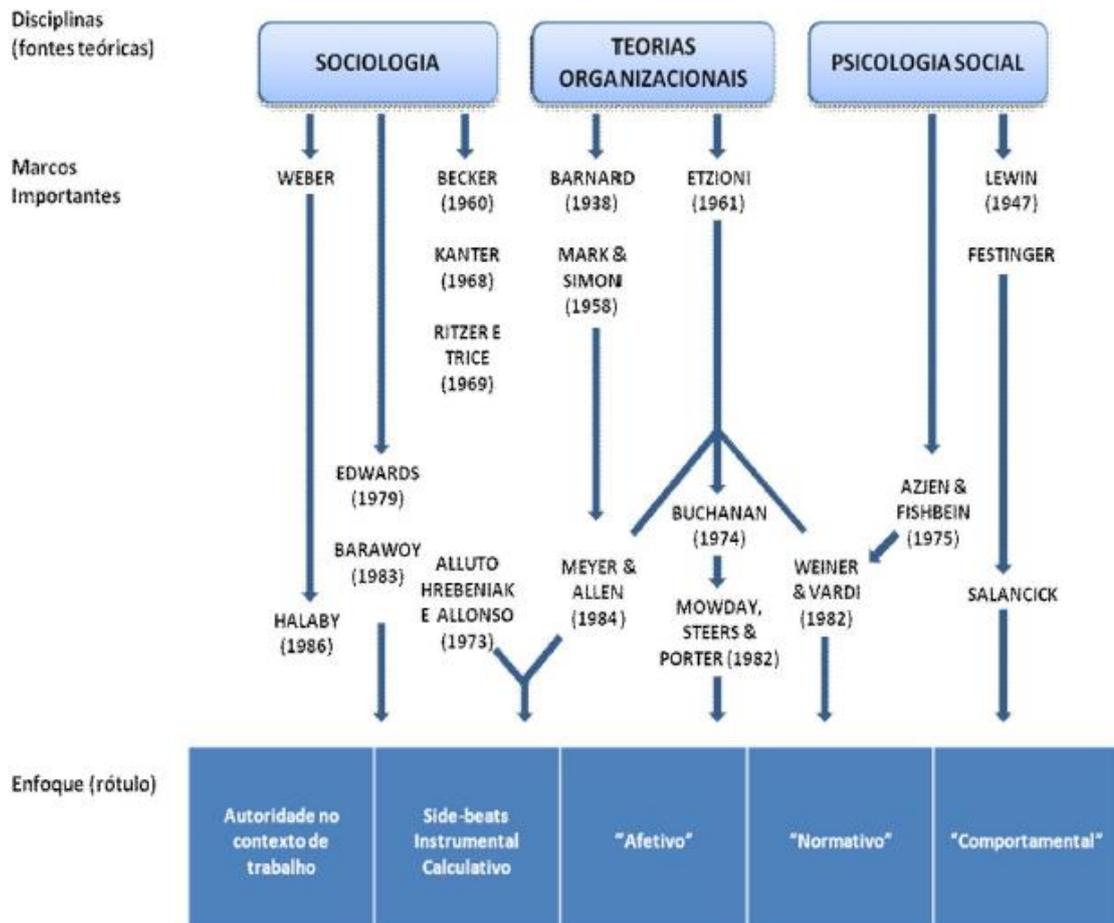
A necessidade de orientar esse vínculo de entrega do funcionário com a organização fez surgir um conjunto de recursos psicológicos estudados por diversos pesquisadores (REGO e SOUTO, 2004). Para Menezes e Bastos (2009), o vínculo de comprometimento estabelecido entre o trabalhador e a organização teve origens nos estudos da sociologia, da antropologia e da psicologia.

Bastos (1993), na pesquisa das teorias organizacionais, buscando compreender os determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observou grande quantidade de constructos intrapsíquicos, sendo em sua maioria os de natureza atitudinal. Porém, continua Bastos (1993), com o surgimento da Escola das Relações Humanas e seu movimento contra as explicações tayloristas, observa-se o início da proliferação de constructos psíquicos. Assim, a maioria dos estudos sobre o comportamento do funcionário direcionava-se à investigação da motivação no trabalho, na perspectiva psicológica.

Com a finalidade de aumentar a produtividade organizacional através da satisfação e do engajamento dos colaboradores, o comprometimento organizacional tornou-se objeto de estudo de diversas pesquisas nas últimas décadas. Neste sentido, o comprometimento associa-se fortemente à união e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente organizacional (REICHER; FONSECA, 2012).

Muitas são as vertentes dos estudos sobre comprometimento organizacional, Bastos (1993) assinala as abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas no estudo do comprometimento organizacional (**Figura 1**).

**Figura 1** - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional



Fonte: Bastos (1993, p. 55)

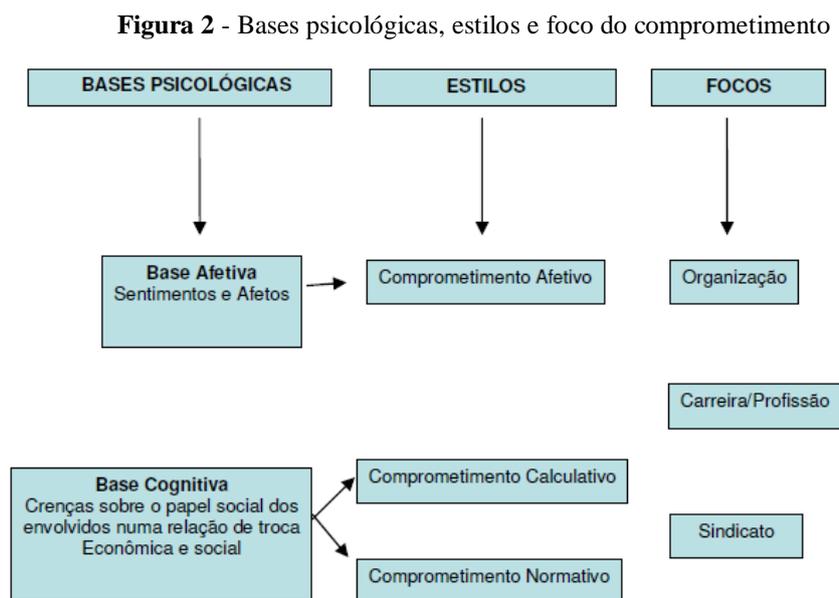
Costa (2000) exprime que a diversidade de conceitos de comprometimento é proveniente da sociologia, psicologia e teorias organizacionais. A Figura 1 sintetiza as principais abordagens de comprometimento organizacional, bem como a trajetória de construção dos principais enfoques identificados por Bastos (1993) na literatura científica sobre comprometimento.

Bastos (1994) argumenta que, de acordo com Etzioni, a obediência e possíveis conflitos decorrem do envolvimento ou identificação do indivíduo com a organização. Isso

varia de acordo com a estratégia utilizada pela organização para controlar o desempenho individual.

O peso das vertentes apresentados na Figura 1 são bastante diferenciados quando considerado a quantidade de estudos gerados. Em seu estudo, Bastos (1994) aponta as cinco principais abordagens: atitudinal/ afetiva, instrumental/ side-belts, sociológica, normativa e comportamental, conforme a figura 1.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004) existem duas bases psicológicas do comprometimento organizacional, sendo uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A base afetiva, segundo os mesmos autores, fortaleceu o estilo de comprometimento afetivo e alicerçam-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes referentes a uma forte identificação do indivíduo com a organização, nutrindo por ela afetos positivos ou negativos. Já a base cognitiva de comprometimento insere-se em postulados sociológicos sob relações de permuta e cognitivistas sobre crenças em torno do vínculo do indivíduo com a organização, fortalecendo os estilos de comprometimento organizacional calculativo e normativo, conforme mostra a **figura 2** a seguir.



**Fonte:** Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 314).

Já em um contexto mais atual, diversos estudiosos passaram a considerar nos seus estudos uma abordagem do comprometimento organizacional com ênfase em modelos multidimensionais, classificados no caso de Meyer e Allen (1991), como componentes do comprometimento (ANDRADE, 2015). Finalmente, Meyer e Allen (1991) afirmam que o

termo “componente” se fixou como o mais adequado para se referir às dimensões do comprometimento, por considerar a existência de vários graus destes componentes na relação entre o indivíduo e a organização (MEDEIROS, 2003).

De acordo com Meyer e Allen (1997), a evolução do conceito de comprometimento organizacional e, conseqüentemente, a relação entre o indivíduo e a organização são marcadas por uma intensa discussão nos últimos quarenta anos. Neste sentido, vale ressaltar que existem pelo menos três definições amplamente difundidas sobre o termo comprometimento.

A primeira o caracteriza como compromisso, a segunda o define como antagônico ao descomprometimento e a terceira o conceitua como prejudicar (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Soldi e Zanelli (2006) apontam seis linhas de pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Na base da sua definição, estão as linhas instrumental, sociológica, normativa, comportamental, afiliativa e a linha afetiva-atitudinal.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é um laço psicológico que reflete na disposição do empregado em permanecer ou não na organização. Corroborando essa visão, Siqueira e Gomide Júnior (2004) entendem que o comprometimento organizacional é um contrato psicológico, com direitos e obrigações íntimas e veladas entre o trabalhador e a organização. Já Medeiros (2003) aponta no seu estudo como principais vertentes conceituais para o estudo do comprometimento organizacional os enfoques afetivo, instrumental e normativo.

Diante dos conceitos apresentados, o conceito adotado para esta pesquisa baseia-se no modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991), no qual o comprometimento organizacional é entendido como uma ligação emocional, normativa ou instrumental, que leva o indivíduo a caminhar de acordo com os objetivos organizacionais (ARAÚJO, 2010; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

### **2.1.3 O Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer**

Após revisar os estudos de diversos autores, bem como efetuar novos estudos, Allen e Meyer (1990) apuraram que, entre todas as conceituações estudadas, em geral os funcionários que provavelmente não deixariam a organização eram aqueles que estavam fortemente comprometidos. Uma vez consideradas as teorias e conceituações predominantes na época, esses autores passaram a caracterizar o comprometimento organizacional em três bases, a citar: afetiva, de continuação (ou instrumental, para alguns autores) e normativa.

De acordo com Allen e Meyer (1990 *apud* SIQUEIRA, 2008), o comprometimento afetivo faz com que o indivíduo se sinta habilitado e realizado no seu trabalho, sendo motivado por experiências anteriores que o marcaram psicologicamente. O comprometimento instrumental pode surgir no trabalhador ao passo que ele identifica os custos de deixar a organização. Entre os custos citados estão o receio de perder o tempo e o esforço investidos, benefícios, vantagens pelo tempo de serviço, além do rompimento das relações pessoais (MEYER; ALLEN, 1991).

O trabalho de fortalecimento do comprometimento organizacional deve abordar o tema de forma ampla, já que muitos gestores tendem a negligenciar o componente instrumental através de ações pontuais, direcionando os seus esforços apenas para o comprometimento afetivo (CAVALCANTE, 2005).

Já no comprometimento normativo, conforme Allen e Meyer (1990 *apud* SIQUEIRA, 2001), o sentimento de dever continuar na organização se consolida por meio de experiências positivas no meio social, profissional e familiar, que são vividas pelos trabalhadores depois da sua entrada na instituição.

Allen e Meyer (1990) afirmaram que os funcionários podem desempenhar cada uma dessas bases do comprometimento em graus variados, ou seja, desempenhar mais de uma base simultaneamente. Em função de sua diferença conceitual, os autores sugerem que cada uma das três bases se desenvolva de modo independente em relação às outras. Segundo eles, cada base apresenta antecedentes específicos que levam a estados psicológicos diferentes.

O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000), com a utilização de técnicas multivariadas, como análise fatorial e análise de *cluster* (técnica específica para classificar elementos em grupos). Medeiros e Enders (1997) verificaram a conceituação do comprometimento na realidade brasileira, de modo especial para as pequenas empresas nos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviço. Por sua vez, Bandeira *et al.* (2000) realizaram esse estudo em uma regional de uma organização de serviços do segmento público (ROWE, 2008).

Em 1997, Meyer e Allen apresentam duas escalas para se mensurar os níveis de comprometimento organizacional considerando as três dimensões em sua análise. A primeira escala é composta por vinte e quatro (24) itens e a segunda por dezoito (18) itens, esta pode ser visualizada no **quadro 1**.

**Quadro 1** - Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)

Item	Comprometimento Afetivo
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”
2	“Eu realmente sinto os problemas da minha organização como se fossem meus”
3	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”
4	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”
5	“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”
6	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”
Item	Comprometimento Instrumental
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade, mais que um desejo”
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora”
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”
6	“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”
Item	Comprometimento Normativo
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização”
2	“Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora”
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora”
4	“Essa organização merece minha lealdade”
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”
6	“Eu devo muito a esta organização”

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997).

Os estudos sobre comprometimento com a carreira vêm ganhando cada vez mais espaço na academia. Conforme Lamas e Noronha (2014), dentre as variáveis que formam o modelo de comprometimento no trabalho: ética no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira. A última foi aquela que recebeu destaque mais recentemente.

Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento organizacional e validou uma escala para sua mensuração, como etapa inicial de uma sequência de pesquisas que visam a oferecer uma maior precisão ao conceito. A autora se baseou no conceito de entrincheiramento originário dos estudos sobre comprometimento na carreira para propor que entrincheiramento organizacional é a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização.

A seguir, serão apresentadas as principais características de cada enfoque do comprometimento, segundo Meyer e Allen (1993).

### 2.1.3.1 Enfoque Afetivo

As origens dos estudos deste enfoque, aqui nomeado de afetivo, embora muitos autores o denominem de atitudinal, encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975), que relaciona os métodos utilizados pelas organizações para obterem obediência/assentimento dos trabalhadores, aproximando-os dos padrões de envolvimento “moral” desejados. Siqueira e Gomide Júnior (2004) o consideram uma ligação psicológica, de natureza afetiva com a organização. As variáveis envolvidas na definição desse estilo podem ser divididas em dois grupos de fatores: componentes afetivos e intenções comportamentais.

Este é o vínculo mais comumente estudado, sendo representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos pela equipe de professores Mowday, Porter e Steers. Seus estudos tiveram início na década de 70 e culminaram em 1979 com a validação de um instrumento para se medir ou mensurar o comprometimento, que concomitantemente apontava o modelo tridimensional para descobrir o enfoque de maior predominância, chamado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)<sup>9</sup>. Algum tempo depois, Bastos (2003) propõe outro instrumento, com natureza bidimensional.

O clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) apresentam como premissa básica deste enfoque, autoexplicado pelo próprio nome, a identificação do indivíduo com objetivos e as metas organizacionais, bem como a internalização dos valores organizacionais, assumindo-os como próprios, sendo esta congruência um dos seus aspectos relevantes. Concluem dizendo: O enfoque atitudinal é tomado como o fenômeno pelo qual o indivíduo vem a “[...] pensar acerca da sua relação com a organização” (MOWDAY *et al.*, p.26, 1982).

Nesta abordagem, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, pois envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da empresa. Para Mowday *et al.* (1982, p.27), o comprometimento organizacional atitudinal é “[...] a relativa força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

Mowday e Colaboradores (1982, p.27), utilizaram três dimensões para definir este construto: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de

---

<sup>9</sup>O OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento atitudinal, também denominado de afetivo. Ele foi validado a partir de um banco de dados com 2.563 empregados e obteve um índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0,90$ . Desde então, essa escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento (Mathieu e Zajac, 1990). A escala é formada por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Originalmente ela foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5.

lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência, compromisso); 3) intenção de despende esforços em prol da organização (conjunto, doação).

Então, nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre o empregado e a sua organização, o qual se caracteriza por uma forte ligação emocional; um sentimento de pertencer e de manter-se como membro; de sentir-se bem na organização; de se envolver com os papéis de trabalho e de lidar com os problemas dela como se fossem seus, ou como diz o senso comum, “vestir a camisa”. Complementando, Bastos (1994, p. 43) sugere que o indivíduo “[...] se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. Moraes e Marques (1997), em plena congruência com a citação, comenta que o funcionário estaria, assim, disposto a dar algo de si para contribuir com o sucesso da empresa onde trabalha.

Existe, assim, uma afinidade entre o conceito de comprometimento de Mowday *et al.* (1982) e o envolvimento moral de Etzioni (1975) que, contrário àquele baseado nas trocas, como será visto a seguir, envolve a identificação e a absorção dos valores da organização pelo indivíduo.

### 2.1.3.2 *Enfoque Instrumental*

A diferença básica deste enfoque em relação ao afetivo fica clara na seguinte afirmação: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental, ou continuação permanecem porque eles necessitam" (MEYER *et al.* 1990, p.710).

Esta modalidade de ligação foi denominada por Meyer e Allen (1990) de comprometimento duradouro (*continuance commitment*) e de comprometimento calculativo (*calculative commitment*) por Mathieu e Zajac (1990). Portanto, esta segunda grande vertente rotulada de instrumental, calculativa, continuação ou *side-bets*, é também o segundo enfoque mais popular do comprometimento organizacional.

Na concepção dos autores Moraes *et al.* (1998), o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em função da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Pode ser decorrente do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

Este estilo descreve Siqueira e Gomide Júnior (2004), seria suscitado pela avaliação positiva de resultados (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Estes mesmo autores (2004, p.318) afirmam:

[...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker.

Neste mesmo entendimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997) complementam o parágrafo anterior, comentando que o comprometimento na ótica do enfoque instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída, visto que, segundo a teoria dos *side-bets* de Becker, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica.

Atualmente, essa tradição de pesquisa, segundo os mesmos autores, une-se a uma corrente oriunda das teorias organizacionais, ressaltando que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador, a exemplos de salários compatíveis com o mercado; salários indiretos, benefícios e incentivos como auxílio alimentação, plano de saúde, transporte, clubes recreativos, creche, incentivos funcionais e pessoais, custeio integral ou parcial de cursos, graduação e pós, dentre outros.

Já os autores Meyer e Allen (1990) sugerem que as bases afetiva e instrumental devem possuir, preferencialmente, instrumentos específicos para mensurá-los, por se mostrarem construtos distintos e relacionados a diferentes antecedentes. Afirmam também nestas mesmas obras que no comprometimento afetivo existe um apego emocional à empresa, enquanto no instrumental a ênfase é nos custos associados à saída da organização.

Meyer e Allen (1990) encontraram evidências de que o comprometimento afetivo apresenta relações mais fortes com comportamentos prossociais, satisfação e desempenho, enquanto que o comprometimento instrumental tem relação mais forte com o deixar ou permanecer na organização.

### 2.1.3.3 *Enfoque Normativo*

A natureza normativa do comprometimento, acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento surge da interação entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, sendo estes últimos os responsáveis pela mensuração do construto, através de escalas coerentes e apropriadas, em uma perspectiva quantitativa.

Esse novo enfoque do comprometimento é referenciado nos trabalhos de Weiner e Vardi (1990), sendo que nesta abordagem, o comprometimento é visto através da internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização, na qual os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de uma empresa para a outra (BASTOS; BRITO, 2001; MORAES *et al.*, 1998).

A partir das proposições de alguns autores que estudaram o assunto, percebe-se que indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. Este enfoque destaca que o elemento central na definição do comprometimento - aceitação dos valores e objetivos organizacionais - representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental.

Como afirmam Wiener e Vardi (1990, p.300):

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Bastos (1993) pressupõe neste construto um conjunto de pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo, no sentido de orientar seu comportamento de modo congruente com os objetivos e interesses organizacionais, implicando em dizer que as pressões normativas predis põem o indivíduo para se comportarem segundo padrões internalizados e que algumas vezes resultam em persistência, sacrifício e preocupação pessoal.

Wiener e Vardi (1990) trabalham num quadro de referência denominado normativo-instrumental, mediante os conceitos de sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Nesta perspectiva, a cultura organizacional é

definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros, sendo que ela pode atuar diretamente no sentido de produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento (BASTOS, 1994).

Contextualizado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), serão discutidos na próxima seção os determinantes do comprometimento, ou seja, os fatores que levam os indivíduos ao comprometimento. Conhecendo os antecedentes, a organização terá informações necessárias para conduzir a equipe e organização a um desempenho no trabalho e competitividade desejada, bem como das decisões inerentes à permanência ou abandono do emprego.

#### **2.1.4 Antecedentes do Comprometimento Organizacional**

Observa-se, com certa frequência que tem aumentado demasiadamente o volume de pesquisas sobre os determinantes, preditores ou antecedentes do comprometimento do trabalhador nos diferentes focos e bases. De acordo com Medeiros (2003), os valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, mas também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são, por sua vez, determinantes dos comportamentos das pessoas e dos resultados.

Estudar os antecedentes do comprometimento organizacional tem sido a preferência de muitos pesquisadores, justificados, provavelmente pelo fato de que, conhecendo tais fatores ou preditores, a organização terá subsídios necessários à administração de um fenômeno de tamanha importância para o desempenho e competitividade (BASTOS e LIRA, 1997).

Após examinar os resultados de algumas pesquisas no exterior, Borges-Andrade e Pilati (2001) concluiu que os mais relevantes preditores do comprometimento estão no nível micro-organizacional, envolvendo variáveis pessoais relativas ao empregado, ao planejamento e manejo adequados de atividades, bem como à qualidade da liderança exercida pelos gerentes. No caso do Brasil o autor afirma que emergem como mais elevados preditores as variáveis de nível macro-organizacional, a saber: crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais; existência de políticas justas de gestão de recursos humanos; e a imagem da organização na sociedade.

Neste raciocínio, os autores Mathieu e Zajac (1990) assinalaram que o comprometimento é relacionado aos seguintes preditores: variáveis pessoais; situação da

função; características e ambiente de trabalho e dimensões da estrutura organizacional. Já os autores Mowday, Porter e Steers (1979) apontaram os antecedentes do comprometimento classificados em quatro categorias: características pessoais; características do trabalho; experiências do trabalho; e características estruturais. Porém, três anos mais tarde (1982), os mesmos autores apresentaram os determinantes do comprometimento organizacional agrupados em apenas três categorias ou variáveis: pessoais, do trabalho e organizacionais.

A maior parte das pesquisas realizadas no Brasil, que tentam identificar os preditores ou determinantes do comprometimento organizacional, utilizou a escala atitudinal proposta por Mowday *et al.* (1982). Ainda em território brasileiro esta escala foi inicialmente traduzida e adaptada por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Algum tempo depois, Bastos (1994) testou uma versão reduzida da mesma escala atitudinal, vindo a ser modificada e depois ampliada para outros contextos, concluindo pela sua excelente adequação e sugerindo que ela passasse a ser utilizada no lugar da original (BORGES-ANDRADE, 1999).

Outro conjunto de variáveis sobre antecedentes é apresentado por Albuquerque (1999), o qual distingue organizações que se contrapõem em uma antiga e em uma nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais:

- a) Características relacionadas à estrutura organizacional: a hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho;
- b) Características relacionadas a relações de trabalho: o nível de educação e formação requerido pelo trabalho, relações de independência e confiança entre empregador-empregado, relações com o sindicato e participação dos empregados na decisão;
- c) Características ligadas às políticas de recursos humanos: emprego, contratação, treinamento, carreiras e política salarial e de incentivos.

Bastos (1994) apoiou-se ainda na existência de duas metas-análise elaboradas por Mathieu e Zajac e Cohen *apud* Bastos (1994), apresentando os melhores resultados das pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento e obtendo uma visão ampla e global das variáveis encontradas nas pesquisas fora do Brasil.

Algumas pesquisas têm verificado que os melhores antecedentes deste construto são em função de características pessoais e fatores situacionais relacionados com o estabelecimento de tarefas (MORROW, 1983). Para melhor ilustrar esta discussão será apresentado no **Quadro 2**, um resumo dos principais preditores do Comprometimento Organizacionais e logo a seguir, será realizada uma contextualização das variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e de personalidade.

**Quadro 2** - Relação direta e inversa dos antecedentes com o Comprometimento Organizacional

<b>Antecedentes</b>	<b>Relação com o comprometimento</b>	<b>Referências</b>
Idade cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos indivíduos	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Tempo de serviço	O comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et alii Glisson ; Mottaz, <i>apud</i> , Bastos (1994) Aryee e Heng (1990)
Ações de treinamento e qualificação	Estas ações, em especial o treinamento introdutório, aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997);
Nível educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac (1990) ; Mowday <i>et al.</i> , (1982) ; Medeiros(1997);Brandão (1991).
Sexo	É mais elevado entre os homens.	Mowaday et alii (1982)
Estado civil	Tende a ser maior entre pessoas casadas.	Mowaday <i>et al</i> (1982) ; Mathieu e Zajac (1990) ; Medeiros (1997).
Área funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994).
Oportunidade de crescimento e promoção	Priorizar indivíduos da empresa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os indivíduos da organização.	Bastos e Lira (1997).
Política de reconhecimento e recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. A percepção de justiça e equidade nas remunerações revela-se um bom preditor de comprometimento organizacional. Os sistemas de recompensas e carreiras relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	Meyer e Allen (1990)
Recrutamento e seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam os altos níveis de comprometimento organizacional, baseado em identificação e internalização. A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, <i>apud</i> Bastos (1994).

**Continua**

<b>Antecedentes</b>	<b>Relação com o comprometimento</b>	<b>Referências</b>
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer se traduz em maior comprometimento.	Bastos e Lira (1997).
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os indivíduos vêm isso como apoio.	Goldberg et alii <i>apud</i> Borges – Andrade <i>et al.</i> , (1990).
Mérito e participação nos lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg et alii <i>apud</i> Borges – Andrade <i>et al.</i> , (1990).
Lotação	Lotação dos indivíduos de acordo com competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o grau de comprometimento.	Bastos e Lira (1997)
Ética protestante do trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da ética protestante do trabalho. Baseia-se na idéia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano.	Mathieu e Zajac (1990); Buchanan <i>apud</i> Bastos (1994); Borges e Andrade et alii (1990).
Competência pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no locus de controle interno.	Mathieu e Zajac (1990);
Natureza do trabalho	Alto grau de comprometimento mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990);
Relações Grupo – Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração ao líder.	Mathieu e Zajac (1990);
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas inovadoras, que possuem um alto grau de comprometimento.	Bastos (1994).
Gestão participativa e democrática	Elevam o grau de comprometimento organizacional quando direcionada para um tipo de envolvimento mais negociado entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	Moraes et alii (1998).
Cargos e salários	Eleva-se o comprometimento com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior dimensão instrumental).	Moraes et alii (1998); Medeiros (1997).
Natureza do trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac (1990);
Centralidade do trabalho na vida do trabalhador	Indivíduos que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto grau de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos dão maior ênfase a família.	Dupin (1975); Champoux e Porter <i>apud</i> Medeiros (1997).

**Fonte:** Adaptado de Leite (2004 *apud* SIMON e COLTRE, 2012)

Via de regra, os níveis de comprometimento crescem à medida que aumenta a idade dos trabalhadores, assim como o maior tempo de trabalho na organização (LUTHANS *et al.* GLISSON; DURICK; MOTTAZ *apud* BASTOS, 1994). O comprometimento também é diretamente proporcional ao nível ocupacional e à remuneração. Contrariamente ao esperado, o comprometimento revela-se maior na área fim do que na área meio (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994; BASTOS; LIRA, 1997).

Bastos (1994) comenta que a diferença entre os grupos ocupacionais se dá devido ao “*status*” socialmente atribuído às ocupações e ao conjunto de valores que definem estes

grupos. De acordo com o autor, empregado de nível ocupacional mais baixo é afetado pelos altos custos em deixar a organização, reforçando o pressuposto de que as características pessoais são mais fortes preditores entre ocupações de menor status.

Quanto aos trabalhadores de mais elevado status, chamados “profissionais”, a relação de troca com a organização se dá em virtude das expectativas em relação ao trabalho. Variáveis pessoais ou demográficas- sexo, idade, lotação, tempo de serviço na organização, estado civil, nível de escolaridade do indivíduo e rendimentos. As correlações entre comprometimento e as características pessoais tendem a serem reduzidas. No geral, tende a decrescer quanto maior for o nível educacional menor será o nível do comprometimento, sendo que, aqueles de nível médio revelam mais forte apego à organização (MEDEIROS, 1997).

Como descrito por Mowday *et al.* (1982), o comprometimento é maior entre os homens, principalmente entre os casados. Na visão de Buchanan *apud* Bastos (1994) é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho, e no dizer de Aryee e Heng (1990) é também maior para aqueles que aderem a valores intrínsecos.

Já Bastos (1994), corroborando a pesquisa de Mathieu e Zajac (1990), as mulheres casadas, com mais idade e tempo de organização apresentaram correlações mais positivas com o comprometimento. Os autores inferem ainda que estado civil é uma variável que vem sendo usada, na maioria dos estudos, apenas para fins descritivos e que tem apresentado relação positiva baixa com comprometimento, apesar das pessoas casadas tenderem a ser mais comprometidas.

Quanto ao impacto das características do trabalho, Costa (2007) verifica correlações mais positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho, interdependência das tarefas e estilo de liderança e correlações menos importantes, quando se compara o grau de autonomia dos empregados. Tamayo *et al.*, (2001), em seus achados, identificaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional.

Em outras palavras, Mathieu e Zajac (1990, p. 179) sugerem que “[...] os trabalhos que são percebidos como mais complexos, ou talvez enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento”.

Quanto às relações grupo-liderança, as correlações mais altas foram encontradas na liderança participativa e facilidade de comunicação do líder, além dos comportamentos de "estruturação" e "consideração", bem como interdependência das tarefas. Registram-se correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito, sobrecarga do papel e centralização.

No tocante às variáveis ocupacionais/grupos de trabalho, entende a percepção do servidor quanto às tarefas desempenhadas, relacionamento interpessoal e quanto a outros fatores que podem afetar o desempenho profissional, gerando um estado de satisfação (ou não) com as tarefas e com o ambiente de trabalho: supervisão (nível de satisfação com a qualidade da supervisão); escopo do trabalho (se as tarefas desempenhadas estão claramente definidas e se tem autonomia para decidir); sobrecarga de tarefas (acúmulo ou tarefas incompatíveis); relação tarefa/indivíduo (relações existentes entre tarefas desempenhadas e formação profissional, bem como nível de interesse); feedback; interdependência na realização das tarefas e ambiente social (como o servidor percebe o seu relacionamento com o grupo – relações colaborativas e afetividade).

Já as características organizacionais referem-se às percepções dos indivíduos no tocante às condições físicas, materiais, oportunidades existentes na organização, ingresso/estabilidade, treinamentos, tipo de organização preferida e oportunidades decréscimo na carreira e/ou promoção.

O presente estudo vai trabalhar com os antecedentes do comprometimento organizacional elencados por Medeiros (2003). Tendo como base os estudos de Albuquerque (1999) e Xenikou e Furnham (1996, *apud* MEDEIROS, 2003), o autor elabora indicadores que avaliam a estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização, que podem ser visualizados no **Quadro 3**.

**Quadro 3** - Antecedentes de comprometimento organizacional

Estrutura organizacional	Políticas de recursos humanos	Valores da organização
Especialização Centralização Hierarquia	Recrutamento/Seleção Carreira Remuneração Treinamento Avaliação de desempenho	Pessoas Equipe Resultados Confiança Comportamentos

**Fonte:** Adaptado de Medeiros (2003).

O propósito do autor foi preencher uma lacuna discutida por Mowday (1998), o qual declara que carecem trabalhos que relacionem os sistemas de Recursos Humanos ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações. No tocante aos valores da organização, o autor procura associar as características organizacionais com o comprometimento no que se refere a sua orientação filosófica (MEDEIROS, 2003).

Os antecedentes de indicadores de estrutura organizacional são divididos em três subdimensões latentes: especialização, descentralização e hierarquização. A especialização deriva da divisão do trabalho, que é um dos princípios da gestão organizacional definida por Fayol (1990). Segundo o autor, a divisão do trabalho consiste na especialização das tarefas e das pessoas com o intuito de aumentar a eficiência e o rendimento da organização.

Segundo Fayol (1990), centralização se refere ao grau de concentração da autoridade em um único núcleo de comando centralizador na hierarquia organizacional, aumentando a importância da carga de trabalho do chefe. Descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas, bem como a tomada de decisão.

E por fim, a hierarquização é um dos princípios da gestão organizacional, inicialmente teorizada por Fayol (1990), também denominada de cadeia de comando ou cadeia escalar da organização. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, representada na presença de chefes e normativas.

Já os antecedentes de indicadores de políticas de recursos humanos são divididos em cinco subdimensões latentes: recrutamento e seleção, carreira, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho (MEDEIROS, 2003).

Recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas, podendo ser do tipo interno (funcionários da organização) ou externo (candidatos fora da organização). Já a seleção é o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas. (BOHLANDER *et al.*, 2005). No serviço público, para a contratação de servidores efetivos, a seleção acontece por meio de concurso de provas ou títulos, conforme a Lei 8.112/1990.

Treinamento pode ser entendido de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da organização para estimular o aprendizado de seus colaboradores. A avaliação de desempenho fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho (BOHLANDER *et al.*, 2005).

E por fim, os antecedentes de comprometimento relacionados aos valores da organização que envolvem questões relacionadas à pessoas, equipe, resultados, confiança e comportamentos (MEDEIROS, 2003).

Tamayo *et al.* (2000) afirmam que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Os valores organizacionais constituídos desde o surgimento de uma organização firmam as metas e a imagem da mesma perante a sociedade e o mercado. Assim, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos (TAMAYO, 2007).

## 2.2 QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Nesta seção são apresentados os seguintes temas para discorrer sobre a Qualificação do servidor público: uma retrospectiva histórica da gestão de pessoas na Administração Pública Brasileira, a necessidade de qualificação no setor público, o conhecimento como elemento para desenvolver competências no Serviço Público e por fim, a gestão de pessoas da UFRPE e a qualificação.

### 2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira

A relevância dada ao processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal num modelo de gestão de pessoas pode ser em maior ou menor grau e depende, invariavelmente, do contexto histórico e dos mais diversos fatores internos e externos à organização (FISHER, 2002).

Na administração pública brasileira, muitas foram as situações e reformas políticas. Em uma linha histórica, esta pode ser relacionada em quatro modelos principais: patrimonialista, burocrática, gerencial e societal. Cada uma delas influenciou e determinou condutas políticas e administrativas que transpassaram o tempo e reaparecem em vários pontos nas práticas públicas (CAMPELO, 2010).

A administração pública patrimonialista, baseada na sobreposição do privado ao público, com práticas clientelistas, nas trocas de favores e privilégios, delonga a vinda da família real portuguesa ao Brasil e perdurou até meados de 1930, ainda com resquícios atuais (CAMPELO, 2010). Neste período, com o desenvolvimento do capitalismo industrial, que demandava melhor distinção entre mercado e estado, houve a necessidade da substituição da administração pública patrimonialista pela administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996). Este modelo consistiu na busca de uma administração baseada em procedimentos rígidos, legais, forte hierarquia, centralizadora (CAMPELO, 2010) e separação

entre público e privado (ABRUCIO, 2006), no pressuposto de maior eficiência ao aparelho público (BRESSER-PERREIRA, 1996).

O marco histórico deste modelo consistiu na criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP) que buscou empreender no Brasil, por meio de concursos públicos e planos de cargos e salários, o modelo burocrático de países como Canadá e França (AMARAL, 2006).

Além deste marco, houve outras iniciativas envolvendo a administração de pessoal. Em 1939, entrou em vigor o Decreto-Lei nº 1.713, de 28/10/1939 que regulamentou o estatuto dos funcionários públicos civis da união e, em 1952, a Lei nº 1.711, de 28/10/1952, também relacionada ao estatuto dos funcionários públicos civis (BRASIL, s/d). Contudo, apesar do ideal racional do mérito profissional e da tentativa de profissionalização do serviço público, Campelo (2010) afirma que não foi dada uma real aplicação de política de gestão de pessoas.

Guerzoni Filho (2007, p. 207) indica ainda que as medidas não foram suficientes para cessar o uso do serviço público como “moeda de troca no jogo político-partidário” (p. 270) e foram utilizados dispositivos legais para burlar o estatuto dos funcionários públicos e o concurso público como regra de admissão. Em nível internacional, os princípios burocráticos já não mais atendiam as novas demandas sociais e econômicas ocasionadas, sobretudo, pela II Guerra Mundial, a crise financeira de 1970 e a globalização.

Bresser-Pereira (1996) indica que no momento em que o Estado assumiu demandas sociais de saúde, educação, cultura, previdência e assistência e as demandas econômicas de estabilidade da moeda, fomento do serviço público e regulação das relações econômicas internacionais, a eficiência da administração pública tornou-se um fator prioritário.

Assim, tendo como expoentes a reforma inglesa, estadunidense e neozelandesa, vários países passaram por reformas da administração pública, baseadas no modelo gerencial, um modelo proveniente de ideais da gestão privada, com o objetivo de garantir o interesse público com princípios de eficiência, responsabilidade, controle e fiscalização financeira e descentralização (BRESSER-PEREIRA, 1996; CAMPELO, 2010; DE PAULA, 2005).

No Brasil, a reorganização da administração pública com o Decreto nº 200, de 1967, foi um dos primeiros movimentos para a implantação do modelo administrativo gerencial, principalmente com a descentralização do poder público, com a administração pública indireta (CAMPELO, 2010), por meio das autarquias, das empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações públicas (BRASIL, 1967). Um dos objetivos da criação destas empresas da administração indireta era tornar possível a gestão pública mais especializada,

ágil e eficaz por meio da contratação de pessoal técnico e operacional (CAMPELO, 2010), contudo, Bresser Pereira (1996) alega que práticas patrimonialistas sobreviveram.

O núcleo estratégico do Estado enfraqueceu pela não realização de concursos públicos, pela inexistência de plano de carreiras e pela falta de formação dos administradores públicos do alto escalão provenientes, principalmente, destas empresas. Posteriormente, a crise econômica de 1980 e os problemas da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a irresponsabilidade dos governantes, a fragmentação excessiva e o descontrole das empresas públicas, potencializados durante o regime militar, impulsionaram o início de importantes alterações na administração pública, no final desta mesma década (GUERZONI FILHO, 2007) incluso maior relevância aos aspectos de gestão de pessoal (BRASIL, s/d).

Em 1986, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como um instrumento para a profissionalização do serviço público. A própria Constituição Federal de 1988 trouxe medidas em prol dessa profissionalização, com o concurso público sendo o único modo de acesso ao cargo e ao emprego público (ABRUCIO, 2007). Não obstante, a constituição também foi considerada um “retrocesso burocrático” ao dirigir regras burocráticas rígidas à administração indireta (BRASIL, 1995, p. 27) e um equívoco aos ideais gerencialistas, ao considerar como estáveis àqueles que estivessem no serviço público no período mínimo de cinco anos (GUERZONI FILHO, 2007).

Da mesma forma, a promulgação da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que trata sobre o Regime Jurídico Único, instrumento regulatório da vida funcional dos servidores públicos, foi considerado, ao mesmo tempo, falho aos aspectos gerencialistas, pois concedeu vantagens que acarretaram um desequilíbrio financeiro, ao promover, por exemplo, a efetivação dos celetistas (GUERZONI FILHO, 2007), mas um dos mais importantes instrumentos regulatórios dos servidores (BRASIL, s/d).

Adiante, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, pretendeu modificações mais contundentes para o modelo gerencial, com alterações a médio e longo prazo de modo a tornar a administração voltada a resultados eficientes e de melhor atendimento aos cidadãos (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 2007). Esse plano iniciou uma série de mudanças na área de gestão de pessoas. Na busca de alterar o perfil dos servidores públicos, que até então, em sua maioria, apresentavam formação de nível médio, foram propostos e realizados concursos periódicos, criação de novos cargos de nível superior, estabilidade condicionada a avaliação de desempenho (BRASIL, 1995; PACHECO, 2002) e redução de despesas com pessoal (GUERZONI FILHO, 2007).

Além disso, é neste período que iniciam maiores esforços na regulação e investimento na educação continuada dos servidores por meio da capacitação e treinamento, principalmente pelos decretos nº 2.029/1996 e nº 2.794/1998 (BRASIL, s/d; SEGEP, 2013). De acordo com Pacheco (2002), o plano diretor apresentou resultados desiguais nos seus objetivos. Enquanto o número de servidores com ensino superior aumentou, a capacitação não atendeu com suficiência as necessidades das organizações e do pessoal e a cultura tradicional da área de recursos humanos impediu a implantação de um modelo estratégico e provedor de mudanças.

Todavia, Amaral (2006) e Pinto e Silva (2015) indicam que essa situação só pôde ser alterada, em parte, alguns anos depois a partir do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Estes autores afirmam que a PNDP foi a normativa que gerou maior impacto à gestão de pessoas na administração pública, pois deu maior importância à capacitação dos servidores atrelada ao modelo de gestão por competências.

Simultaneamente às iniciativas de implantar um modelo gerencial, De Paula (2005) explana que outra vertente começou a ser delineada em meados de 1960. As mobilizações políticas e os movimentos populares pelos direitos de cidadania deram início à chamada administração pública societal. A autora assinala que esta abordagem privilegia a democracia, com aporte dos espaços públicos para a participação popular nas deliberações e negociações, concepções estas que vão de encontro ao modelo gerencial. Apesar de não apresentar força política, devido a não conjunção aos partidos políticos e a não apresentação de um modelo com projetos definidos, a administração pública societal permeou os espaços com efeitos na construção de projetos políticos mais democráticos, principalmente a partir da primeira década dos anos 2000 (DE PAULA, 2005).

Esses apontamentos do modelo societal podem ser percebidos na criação dos conselhos e conferências. Como por exemplo, a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública, realizada em 2009. Organizado pela Secretaria de Recursos Humanos, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os servidores públicos e representantes da sociedade puderam discutir, em conferências regionais e nacionais, eixos referentes à democratização das relações de trabalho, às diretrizes de carreiras, à gestão por competências e avaliação de desempenho, à saúde do servidor, à previdência e benefícios dos servidores, e os sistemas e processos em gestão de pessoas (BRASIL, 2009). O relatório desta conferência assinala que as reformas da administração pública brasileira foram inacabadas, acarretando falhas nas instituições e aos órgãos centrais. Porém, os mesmos buscam formas de

suprir as falhas de modo a tornar os processos de gestão de pessoas mais simples, melhores e mais democráticos, como a implantação do Sistema Nacional de Negociação Permanente para a mediação de conflitos coletivos e a Ouvidoria do servidor, para a manifestação individual, e outras relacionadas aos demais eixos ainda a serem realizados (BRASIL, 2009).

Verifica-se assim que a administração pública transcorre de um processo contínuo, inacabado (SILVA, 2018). E nesse contexto, a gestão de pessoas na administração pública brasileira também experimenta essa ambivalência. Sua principal normativa continua sendo o Decreto nº 5.707/2006, apesar das dificuldades de sua implantação, e mantém influências das novas perspectivas e da cultura patrimonialista e burocrática.

### **2.2.2 A necessidade da qualificação no setor público**

A partir da década de 1990, o Estado teve a necessidade indispensável de buscar novos paradigmas para a administração pública. Foi executado grande esforço no sentido de mudar o antigo modelo burocrático para a gestão gerencial, com a introdução de novas técnicas orçamentárias, modernização e descentralização administrativa, com redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional principalmente na área de gestão de Recursos Humanos.

No entanto, para que uma organização realmente mude, é essencial que as pessoas que dela fazem parte também mudem especialmente em se considerando o fato de que toda instituição, organização ou empresa é um sistema aberto e dinâmico, e que quaisquer alterações em ambas as partes, tenderá a provocar mudanças no sistema como um todo.

Carbone et al (2006) afirmam:

O progresso científico e o tecnológico ainda urge por uma nova mentalidade e o homem, este sim, deve caminhar neste século XXI, não mais imbuído do fascínio que o poder ainda exerce nas pessoas, mas sim de uma nova abordagem do ser humano, de aproveitamento integral do seu potencial e do desenvolvimento de habilidades profissionais que compõem a inteligência organizacional e que favorecem a atuação dos profissionais dentro das organizações, tais como empatia; pensar e agir flexivelmente frente aos ajustes e adaptações necessárias; relacionar-se e comunicar-se, com o fim de entrosar, integrar, promover e influenciar; e, atuar eficazmente, com objetividade, espírito prático e senso de oportunidade voltado para o alcance de resultados.

Para os autores, a inteligência organizacional é representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos servidores, pela qualidade dos processos

de produção e de atendimento ao cliente. O conhecimento passou a ser visto como o grande diferencial e de crucial importância para o sucesso de instituições, organizações, etc., o que requer uma aprendizagem contínua, daí a necessidade de se investir no desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) por meio da capacitação e qualificação que levará ao conhecimento e ao desempenho de competências e habilidades.

Selden (2010) declara que por mais de uma década, as instituições do setor público têm procurado realizar mudanças substanciais na forma como gerenciam seus recursos humanos. No mundo contemporâneo, ocorre uma globalização das práticas de RH. Os governos, de modo geral, estão preocupados em como conseguir recrutar e reter trabalhadores capacitados. Um relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) informa que a Holanda considera o recrutamento de equipe qualificada como um grande desafio (SELDEN, 2010). A autora cita o relatório PUMA/RHM e relata que na tentativa de combater a falta de interesse em carreiras públicas, alguns governos como Canadá, Holanda e Portugal vão aos campi universitários para recrutar novos talentos, já qualificados.

Selden (2010) ressalta que, assim como as empresas privadas recrutam ativamente os profissionais mais bem qualificados e competentes, as instituições públicas devem fazer o mesmo. Para isso, deve-se investir na gestão dos Recursos Humanos, nas pessoas, quer pela capacitação, quer pela remuneração ou desempenho. Os governos de modo geral procuram realizar reformas de caráter político, administrativo e/ou técnicos que impulsionem mudanças nos sistemas de gestão de RH no setor público, deixando muitas vezes de ser regulatória e reativa para ser estratégica e proativa. A busca pelo conhecimento passa a ser uma exigência e o diferencial na prestação de serviços à sociedade, garantindo assim uma melhor gestão pública.

A capacitação tornou-se uma exigência global nos serviços públicos, podendo ser conceituada, de acordo com o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais. O PCCTAE (2005) conceitua a qualificação como o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Para Friedmann (1962, apud TARTUCE, 2002), qualificação é pelo saber e pelo saber-fazer adquiridos tanto no trabalho quanto em sua aprendizagem sistemática. Portanto, para o autor, a divisão do trabalho defendida por Taylor na Administração Científica seria a degradação do saber fazer.

Para Naville (1956 apud COSTA, 2007), a qualificação não é determinada pela tecnologia, ela é construída socialmente, sua compreensão é a partir dela mesma e o conteúdo do trabalho não é requisito para estabelecer a qualificação. Este autor afirma que a qualificação é relativa e depende de elementos presentes no ambiente social e compreendida como um estoque de saberes formais, estáticos e especializados.

Segundo Manfredi (1999), o conceito de qualificação sempre esteve relacionado à ideia de crescimento socioeconômico, desde os anos 50 com as primeiras teorias sobre capital humano. A qualificação é a saída para resolver um problema presente na maioria das instituições, qual seja: a falta de capital humano possuidores de habilidades-chave.

Segundo Pacheco et al. (2009), não basta somente a elaboração de estratégias que requeiram mudanças tecnológicas, mas ações que causem impacto nos processos de qualificação dos empregados e revertam em desempenhos eficazes e com valores diferenciados.

### **2.2.3 O conhecimento como elemento para desenvolver competências no Serviço Público**

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Portanto, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

No final da Idade Média, a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição, para apreciar e julgar certas questões, por conseguinte, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das

organizações, para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade, determinada tarefa. Fleury (2005) observa que, nas organizações, a palavra competência denota vários sentidos, alguns, relativos ao indivíduo, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de *input*), e outros, à tarefa, resultados (variáveis de *output*).

Garrido (2000, p. 82) afirma que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Essa definição, porém, impõe limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando o pensamento de Gilbert *et al* (2004), para quem, capacidade é a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Contudo, Zarifian (2008) estabelece uma definição focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. A competência, portanto, não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ter habilidade, entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes, conforme **figura 3**.

**Figura 3** - Dimensões da Competência



**Fonte:** Durand (1998) adaptado de Kalil, et al. (2007).

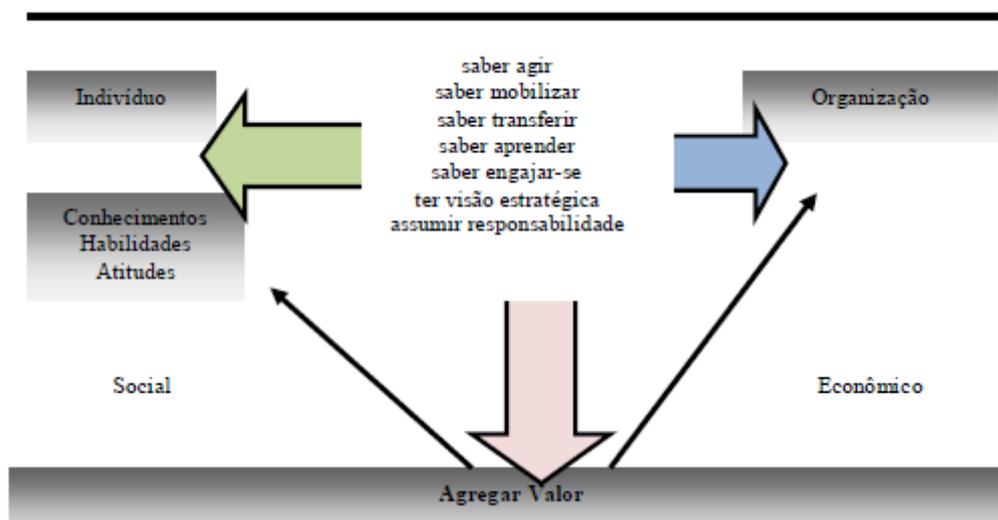
A competência é definida por Zarifian (1999) como a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais forma quanto mais aumenta a complexidade das situações. Sobre o Modelo de competências o mesmo está voltado para um processo de individualização do trabalhador, pois as habilidades,

competências e conhecimento demandados são estabelecidos de acordo com a estratégia organizacional, devendo estar adequados aos objetivos e à missão (DELUIZ, 2001).

Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

Fleury (2004) afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a **figura 4**, no qual a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento. A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

**Figura 4** - Valor econômico e social da competência



Fonte: Fleury (2004, p. 76).

Brandão e Machado (2000) relatam que os atributos pessoais podem significar estímulos, qualidades e habilidades, entre outros, os quais podem ser incontestados através da forma pela qual o indivíduo se comporta no ambiente de trabalho. Nessa mesma direção, Calarge (2004) afirma que competências desempenham condutas identificadas como

importantes para obtenção de elevada performance em uma determinada tarefa, na extensão de uma carreira profissional ou contextualizada numa estratégia corporativa.

Alguns autores explicam competência não só como um somatório de qualidades de uma pessoa, mas também como o resultado ou o efeito multiplicador dessas qualidades no trabalho. Por conseguinte, o efeito almejado, representaria, em última análise, a sua própria competência. Para Vergara e Branco (2003) um dos pontos principais do sentido de competência é que esta não pode ser entendida de maneira desagregada da ação.

Considerando que pessoas capacitadas, qualificadas e treinadas adquirem novos conhecimentos e habilidades (computação, internet, negociação, gestão, planejamento, gerenciamento) devem saber usar essas habilidades em qualquer situação além de procurarem estar sempre atualizadas. As competências estão nas pessoas que podem operar mudanças nas rotinas administrativas (análise e encaminhamento de processos, melhoria de atendimento ao público, redução de custos, etc.) e ainda, operar mudanças de valores organizacionais, como a criação de um ambiente favorável, onde as pessoas se sintam bem em desempenhar suas funções e descubram o valor do pertencimento institucional.

Portanto, para que a competência organizacional esteja presente nas organizações, requer pessoas capacitadas fazendo uso de seus conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados.

#### **2.2.4 Gestão de Pessoas da UFRPE e a qualificação**

A gestão de pessoas da UFRPE é responsável por planejar e coordenar as ações que visem ao desenvolvimento e à satisfação dos servidores das organizações, bem como estabelecer estratégias de capacitação, motivação e gerenciamento de competências para o bom desempenho individual e coletivo no âmbito institucional.

Na Universidade Federal Rural de Pernambuco, sua importância foi evidenciada nos últimos anos, quando, em 2007, ocorreu a primeira mudança do Departamento de Pessoal para a Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Sugep), proporcionando transformação nas ações de gestão de pessoas. Desde então, além de exercer rotinas burocráticas e legais, o órgão voltou suas ações para a valorização e o desenvolvimento humano e profissional, promovendo qualidade de vida aos servidores.

Dessa maneira, em um processo de expansão contínuo e crescente, a Instituição vem apresentando aumento na quantidade e na complexidade dos processos de trabalho e, diante dessa realidade, põe-se a necessidade de reestruturação de alguns setores. Em 2018, houve a mudança do órgão gerenciador de Superintendência para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Com essa reestruturação, a gestão de pessoas passará a ser reconhecida como área estratégica de planejamento e gestão administrativa, contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas.

Diante dos novos paradigmas organizacionais e das transformações que já vêm sendo implementadas na área gestão de pessoas da UFRPE, apresentam-se, para os próximos anos, as seguintes diretrizes, conforme Relatório de Gestão (UFRPE, 2017):

- Reestruturar a unidade de gestão de pessoas para um nível estratégico;
- Desenvolver ações de atenção à saúde nos eixos da assistência suplementar, perícia oficial, promoção e vigilância em saúde, que visem à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento e à valorização dos servidores;
- Fortalecer o programa de acolhimento, acompanhamento e orientação do servidor, a partir do seu ingresso na UFRPE, durante e após o estágio probatório;
- Criar um Banco de Talentos, por meio da identificação das competências, habilidades e atitudes dos servidores, com o objetivo de promover o gerenciamento e a valorização do capital humano da UFRPE;
- Aperfeiçoar o mapeamento e o gerenciamento dos fluxos de processos administrativos no ambiente da gestão de pessoas na UFRPE;
- Fortalecer o Programa de Formação de Gestores;
- Ampliar e aperfeiçoar o Curso de Atualização Didático Pedagógica para o corpo docente;
- Fortalecer e ampliar os programas de incentivo à qualificação e capacitação;
- Investir em tecnologias e sistemas informatizados de gestão de pessoas;
- Aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos servidores, com e sem função gerencial;
- Consolidar o processo de dimensionamento e redimensionamento de pessoal;
- Desenvolver e implementar uma política institucional de distribuição da força de trabalho;
- Fortalecer a gestão de pessoas nas unidades acadêmicas;
- Criar estratégias de melhoria do clima organizacional da Instituição.

O crescimento da UFRPE visualizado nos últimos anos e os novos paradigmas do modelo de gestão pública exigem investimentos tanto nas pessoas quanto nos processos e sistemas tecnológicos. Pretende-se, dessa forma, aumentar a capacidade produtiva da Instituição e, ao mesmo tempo, oferecer qualidade de vida no trabalho aos servidores.

Nesse sentido, várias ações que visam ao desenvolvimento e à valorização pessoal e profissional dos servidores, bem como de inovação e de tecnologia, serão realizadas e planejadas na área de gestão de pessoas da UFRPE, alinhadas aos objetivos e metas institucionais, de forma a atingir resultados tanto profissionais quanto pessoais.

Em atenção a esse aspecto, a UFRPE criou o Programa de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores, aprovado pela Resolução CEPE nº. 682/2008, que tem por objetivo propor ações diretas que incentivem e propiciem o desenvolvimento dos servidores, tanto no âmbito profissional quanto no ponto de vista da cidadania, garantindo melhoria constante do desempenho institucional. Para atender ao Programa, anualmente é formalizado o Plano Anual de Capacitação (PAC), documento em que são planejadas e executadas diversas ações que proporcionam a capacitação, o treinamento e o incentivo à qualificação, abrangendo as seguintes linhas para seu desenvolvimento: Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Gestão, Inter-relação entre ambientes, Conhecimentos Específicos, Comportamento Organizacional, Atividades Interambientais e Educação Formal.

Nessa perspectiva, além dos cursos de capacitação oferecidos em todos os campi, são realizados anualmente, eventos e programas como: Encontro dos Servidores em Educação da UFRPE (Enseduc), Ciclo de Palestras, Formação de Gestores, Educação para Aposentadoria, Gestão da Economia Familiar e Programa Parceiros UFRPE. Dentro da política para os servidores ingressantes, a UFRPE realiza a Semana de Integração, com o objetivo de introduzi-los às rotinas administrativas e apresentar-lhes a estrutura e ambiente organizacional. Aos docentes em estágio probatório desta IFES, é oferecido o Curso de Atualização Didático-Pedagógica, regulamentado pela Resolução CEPE nº 211/2009, com o objetivo de possibilitar contato com novas abordagens metodológicas do processo ensino-aprendizagem, troca de experiências, interação, bem como melhor conhecimento das dimensões administrativa, funcional e acadêmica da UFRPE.

Concomitantemente com as ações de capacitação e treinamento, a UFRPE tem potencializado a promoção da qualificação do servidor, ofertando o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Políticas Públicas, além de firmar parcerias que possibilitem o ingresso dos servidores em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

A UFRPE instituiu ainda o Programa Qualificar, aprovado pela Resolução CEPE nº. 049/2014, que define auxílio financeiro para servidores que estejam cursando Ensino Médio, Graduação e Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* em instituições da rede particular de ensino. Outra ação, promovida por meio da Resolução CEPE nº. 096/2015 é a disponibilização obrigatória de vagas institucionais para servidores da UFRPE nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Instituição.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo, compreendendo a natureza e abordagem da pesquisa, delineamento da pesquisa empírica, plano de coleta de dados, sua população alvo e amostra, e por fim, a análise e tratamento dos dados.

#### 3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva. Exploratória, pois, embora a Universidade Federal Rural de Pernambuco seja uma instituição que possua pesquisas em diversas áreas de conhecimento, não se observou ainda a existência de estudos publicados que relacionem a qualificação de servidores técnico-administrativos e o comprometimento organizacional na instituição. Complementando com a pesquisa descritiva, cujo objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Esse tipo de pesquisa permite apresentar determinada população ou fenômeno, suas características, e as possíveis correlações entre eles (VERGARA, 2010b).

No caso deste estudo, buscou-se relacionar variáveis do comprometimento organizacional e de qualificação, descrevendo os resultados obtidos na pesquisa e associando com os respondentes que foram os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco qualificados pela Universidade. As pesquisas descritivas e exploratórias são as mais utilizadas para as organizações com a atuação prática na forma de levantamento (GIL, 1991).

Neste estudo, para analisar em que medida a qualificação oferecida pela UFRPE aos servidores técnico-administrativos influenciou no comprometimento organização deles com a instituição foram utilizadas a abordagem quantitativa e qualitativa.

O estudo quali-quantitativo, de acordo com Richardson (2007), é caracterizado por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. Deste modo, quando os dados que respondem à pergunta do estudo são oriundos de opiniões, porém transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para assegurar uma exatidão melhor no plano dos resultados, são caracterizados como estudos quali-quantitativos.

Conforme Creswell (2007), na abordagem quantitativa, utiliza-se a quantificação, tanto na coleta quanto na análise das informações, utilizando-se técnicas estatísticas. Essa abordagem foi utilizada para verificar quais servidores obtiveram maior comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1997) e Medeiros (2003), caracterizar o perfil destes servidores por gênero, faixa etária, estado civil e avaliar o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, bem como os antecedentes de comprometimento organizacional destes servidores.

Na abordagem qualitativa, a pesquisadora entrevistou os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional, de modo que os participantes expressaram suas visões sobre o tema, conforme afirma Creswell (2007). Essa abordagem foi utilizada na análise das entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos servidores.

### 3.2 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

A pesquisa teve como universo os servidores técnico-administrativos que solicitaram incentivo à qualificação no período entre 01 de janeiro de 2015 a 31 de dezembro de 2017, conforme relatório da SUGEP/ UFRPE (2017). O incentivo à qualificação é uma vantagem concedida ao servidor da carreira de Técnico Administrativo em Educação (TAE) que possui educação formal superior à exigida para o cargo e terá por base um percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, estabelecido em lei.

Verificou-se que neste período houve a solicitação de 351 incentivos à qualificação, distribuídos conforme **Tabela 4**.

**Tabela 4** - Solicitações de incentivos à qualificação – TAE's – 2015 a 2017

Nível do curso	Total
Ensino Médio	4
Ensino médio com curso técnico	1
Ensino médio profissionalizante	2
Graduação	150
Especialização	104
Mestrado	74
Doutorado	16
<b>Total</b>	<b>351</b>

**Fonte:** elaborada pela autora com dados fornecidos pela SUGEP/ UFRPE (2018).

Na delimitação do grupo que faria parte da pesquisa foram desconsideradas, a partir da população supracitada, as solicitações de incentivos à qualificação com nível de curso de ensino Médio, ensino Médio com curso técnico e profissionalizante, graduação e especialização. Optando-se pelos servidores Técnico-Administrativos com nível de curso de mestrado e doutorado, totalizando assim uma população de 90 servidores. Para restringir ainda mais e também por ser um motivo de curiosidade de estudo, a pesquisadora optou em estudar os servidores qualificados que solicitaram incentivo à qualificação de Mestrado e Doutorado pela UFRPE e aqueles qualificados através da parceria da UFRPE com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), no qual foi uma seleção com vagas destinadas aos servidores da UFRPE. Descartando-se assim, os servidores técnico-administrativos qualificados em outras instituições privadas ou públicas.

A partir desse recorte, a amostra reduziu-se a 54 servidores, conforme detalhamento constante na **Tabela 5**.

**Tabela 5** - Amostra do estudo

Nível do curso	Instituição	Total Servidores
Mestrado	<b>UFRPE</b>	29
Doutorado	<b>UFRPE</b>	8
Mestrado (vagas destinadas a servidores)	<b>UFRRJ</b>	17
<b>Total servidores qualificados</b>		<b>54</b>

**Fonte:** elaborada pela autora com dados fornecidos pela SUGEP/ UFRPE (2018).

Destes cinquenta e quatro servidores que atendiam aos critérios da pesquisa, três servidores não faziam mais parte do quadro de pessoal da UFRPE, um servidor estava afastado para estudo *Stricto Sensu* e dois servidores já possuíam o nível de curso antes de ingressar na UFRPE. Visto que um pré-requisito determinado foi que a qualificação do

servidor deveria ocorrer após ingressar na UFRPE. Reduzindo-se o número de servidores aptos a participar da pesquisa para 48 (quarenta e oito) servidores. Por fim, destes 48 (quarenta e oito) servidores que participaram como amostra da pesquisa, 37 (trinta e sete) deles responderam o questionário disponibilizado no Google, conforme detalhamento constante no item 3.3.a seguir.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Como o estudo pretendeu evidenciar o nível de influência da qualificação no comprometimento organizacional dos servidores qualificados pela UFRPE foi considerada necessária a realização de uma preparação ao trabalho de campo composta de duas etapas. Na primeira etapa, utilizou-se um questionário (APÊNDICE A), que segundo Malhotra (2006) “o questionário ajusta-se ao estudo pela sua objetividade e fácil compreensão dos respondentes, além de ser um método básico para a obtenção dos dados quantitativos primários da pesquisa”.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi estruturado com base em dois modelos. O primeiro baseou-se nos estudos de Meyer e Allen (1991; 1997) sobre comprometimento organizacional, também conhecido como Modelo Tridimensional de Comprometimento. O propósito desse modelo visou à identificação do grau de comprometimento organizacional de acordo com a percepção dos respondentes. O modelo é composto de 18 (dezoito) variáveis conforme visto anteriormente, que são agrupadas em três dimensões distintas: a afetiva, a instrumental e a normativa, tendo cada dimensão seis variáveis. No questionário elaborado pela autora a partir do modelo de Meyer e Allen (1991), aplicaram-se as 18 (dezoito) variáveis, compondo assim as questões de 1 a 18.

O segundo modelo teve como base os estudos de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional. Este modelo é composto de 47 (quarenta e sete) variáveis que são agrupadas em três grupos de antecedentes distintos: estrutura organizacional, com doze variáveis, políticas de recursos humanos, com quinze variáveis, e valores da organização, com vinte variáveis. Para o questionário elaborado pela pesquisadora, utilizou-se 8 (oito) itens de estrutura organizacional, 10 (dez) itens de políticas de recursos humanos e 10 (dez) itens de valores organizacionais, totalizando 28 itens. O recorte das questões foi devido a melhor adaptação ao ambiente estudado. No questionário utilizado, estes itens compuseram as questões de 19 a 46.

Entretanto, para evitar que a confiabilidade do indicador de estrutura organizacional fique baixa, a questão 19 foi retirada do questionário no momento de análise dos resultados.

Dessa forma, o questionário estruturado foi dividido em três partes: orientações iniciais sobre o preenchimento, questões sobre o perfil pessoal e funcional dos respondentes e questões sobre os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional. As avaliações foram realizadas a partir de escalas métricas do tipo Likert (HAIR; JOSEPH, 2005).

Os questionários foram liberados no formulário Google a partir do dia 7 de junho de 2018 estando disponíveis até o dia 30 de junho de 2018. A pesquisadora entrou em contato através de ligações telefônicas nos setores dos servidores a partir do dia 4 de junho de 2018 e conseguiu o contato com 45 (quarenta e cinco) servidores, que correspondeu a 93,75% do grupo objeto de estudo. Deste montante, a pesquisadora obteve retorno de 37 (trinta e sete) respondentes, correspondendo a aproximadamente 82% dos 45 servidores aptos a responder.

Na segunda etapa do estudo, os servidores identificados com elevado índice de comprometimento organizacional na primeira etapa, foram convidados a participar de uma entrevista semi-estruturada. Nesta fase, a pesquisadora pretendeu investigar se a qualificação realizada de alguma forma influenciou no comprometimento desse servidor ao retornar ao ambiente de trabalho.

Para os 37 (trinta e sete) respondentes deste estudo, foram utilizados critérios para escolha dos servidores com maior grau de comprometimento, ou seja, aqueles que apresentarem média maior que 3 (três) no modelo tridimensional de Meyer e Allen através da combinação ou não destas dimensões, e apresentar média maior que 3 (três) nos antecedentes de comprometimento organizacional. Finalizando assim, identificou-se a amostra do estudo de 21 (vinte e um) servidores técnico-administrativos qualificados pela UFPRE com alto nível de comprometimento organizacional.

Dando prosseguimento desses 21 (vinte e um) servidores, a pesquisadora entrou em contato a partir do dia 9 de julho de 2018 para marcação de entrevistas e resultou em 13 (treze) entrevistas realizadas pessoalmente com os servidores de elevado comprometimento organizacional. O período de realização destas entrevistas aconteceu de 18/07/2018 a 01/08/2018, e foram gravadas conforme Termo de Consentimento assinado de cada respondente (APÊNDICE B). As perguntas seguiram um roteiro pré-estabelecido (APÊNDICE C). Importante destacar que devido à dificuldade de deslocamento, os servidores

com lotação na Unidade da UFRPE em Garanhuns (UAG) não foram contatados para participar desta fase.

O **quadro 4**, a seguir, apresenta síntese dos objetivos específicos da pesquisa e os respectivos instrumentos de coleta utilizados para o alcance dos objetivos desse trabalho.

**Quadro 4** - Síntese dos objetivos específicos e métodos de coleta de dados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Método para coleta de dados</b>	<b>Método de análise</b>
Identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz dos modelos de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003);	Questionário da pesquisa (Questões 1 a 46)	Análise das frequências
Verificar o grau de importância atribuído pelos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa, do modelo de Meyer e Allen (1991)	Questionário da pesquisa (Questões 1 a 18)	Análise das frequências
Investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional sobre os antecedentes do comprometimento organizacional à luz do modelo de Medeiros (2003);	Questionário da pesquisa (Questões 20 a 46)	Análise das frequências
Identificar a motivação da escolha da qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFRPE.	Entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo
Conhecer o nível de influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da UFRPE sobre o comprometimento organizacional desses servidores.	Entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo

**Fonte:** Elaborado pela Autora (2018).

Na fase da entrevista com cada servidor, a autora seguiu o seguinte roteiro de protocolo de entrevista: assinatura no termo de consentimento e solicitação para gravar a entrevista (via aplicativo gravador de voz); explicação do motivo de ter sido escolhido; apresentação dos principais conceitos da pesquisa (Comprometimento e Qualificação); início

da gravação; questões da pesquisa; esclarecimentos e encerramento/ agradecimento. O roteiro foi elaborado pela autora.

Verificou-se no momento da entrevista que dos 13 (treze) servidores com elevado comprometimento, uma servidora não estava dentro do pré-requisito da qualificação por ter ocorrido após ingressar na UFRPE, pois, a mesma entrou em exercício após a qualificação no doutorado. Então, ficaram 12 (doze) servidores.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após o recebimento dos questionários da primeira etapa (identificar os TAE's comprometidos) confeccionou-se um banco de dados contendo todas as respostas para suas respectivas tabulações visando a eficácia e lisura do processo, a pesquisadora tabulou os dados no programa Microsoft Office Excel, que, em uma segunda etapa foram transferidos para o programa específico, o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0 subprograma *Frequencies e Statistics* para Windows, a fim de implementar os procedimentos de análise estatística.

Neste sentido, a classificação é a maneira de distribuir e selecionar os dados, em classes ou grupos, (como em uma Tabela de distribuição de frequências), proporcionando a categorização mediante o agrupamento dos dados a partir de características comuns, bem como verificando a relação entre os elementos estudados com a análise de variância. A validação do instrumento de coleta foi realizada através do coeficiente de Alfa de Cronbach, com um percentual de 95% de confiabilidade e 7% para o erro amostral.

Após concluir este processo foram cruzadas as informações entre variável dependente e variáveis pessoais, funcionais e organizacionais, a fim de caracterizar os níveis de comprometimento dos servidores entrevistados. A análise estatística descritiva foi feita através de gráficos.

Para análise das questões abertas na segunda etapa do estudo realizado com os servidores que apresentaram elevado índice de comprometimento organizacional foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que de acordo com Bardin (2009, p. 40) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Sua intenção é inferir conhecimentos através de indicadores, enriquecendo a leitura dos dados. A análise do conjunto de textos se

baseou na frequência de palavras e na análise de similaridade, que representa a relação de proximidade dos segmentos de texto.

A análise de conteúdo tem como objetivo conhecer o que se encontra por trás das palavras observadas, ou seja, as variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., através da dedução com base em indicadores que surgem a partir de uma amostra particular (BARDIM, 2009).

Ainda segundo a autora acima, a análise de conteúdo é composta pelas fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase da pré-análise se constitui de um momento de organização das ideias, sua operacionalização e sistematização de modo que leve a uma estrutura das operações sucessivas em um plano de análises (Bardin, 2009). Assim, esta fase no estudo iniciou com a leitura de textos e documentos numa revisão da literatura, para em seguida, proceder-se a preparação do material através da transcrição das respostas para uma base do programa Microsoft Excel 2007.

Após finalização da primeira fase, conduziu-se para a exploração do material, ou seja, a análise propriamente dita, que para Bardin (2009, p. 127) é “a aplicação sistemática das decisões tomadas”. Com isso, após várias leituras aos relatos dos respondentes, realizou-se, de forma manual, o desmembramento do texto em categorias com base nos objetivos específicos da pesquisa.

Por fim, para o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação utilizou-se como base a teoria abordada na revisão da literatura e sua integração a um contexto mais amplo pautado em conhecimentos já existentes sobre o assunto.

Na sequência, serão apresentadas as análises e discussões com base na revisão da literatura mostrada ao longo do estudo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em tópicos de acordo com cada objetivo específico elencado no capítulo de Introdução com a finalidade de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, *analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação Stricto Sensu oferecidos pela UFRPE aos servidores técnico-administrativos no seu comprometimento organizacional*, conforme segue.

### 4.1 GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES

O tópico refere-se ao objetivo específico *identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003)*.

O estudo do comprometimento organizacional da pesquisa foi realizado através da abordagem de Meyer e Allen (1991; 1997), traduzido e validado por Medeiros e Enders (1997), que define a partir das três dimensões ou construtos, a saber: afetivo, normativo e instrumental, bem como através da abordagem de Carlos Alberto Freire Medeiros (2003), que apresenta em seu estudo o modelo de antecedentes de comprometimento organizacional.

A análise dessas dimensões foi realizada através das respostas dadas pelos respondentes ao questionário disposto em escala do tipo Likert de concordância de cinco pontos, cujo escore médio considerado foi 3,0. A escala graduava-se de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente, portanto escores acima de 3,0 indicam situação de concordância com o item do questionário, e escores abaixo de 3,0, discordância.

Nesta pesquisa pretendeu-se inicialmente identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003), sendo o primeiro objetivo específico do estudo.

Acerca dos resultados obtidos na perspectiva do comprometimento organizacional na realidade do indivíduo, o número de servidores técnico-administrativos identificados como comprometidos com a organização pesquisada foi de 60%, ou seja, 22 (vinte e dois) servidores técnico-administrativos, conforme **Tabela 6**, a seguir.

**Tabela 6** - Distribuição dos respondentes de acordo com o comprometimento com a UFRPE

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Comprometidos</b>	22	60%
<b>Não comprometidos</b>	15	40%
Total	37	100

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

A análise teve como base os modelos utilizados nesta pesquisa: de Meyer e Allen (1997), na combinação das três dimensões de comprometimento com a presença ou não das três dimensões simultaneamente, e de Medeiros (2003), utilizando como critério para escolha dos servidores mais comprometidos, aqueles respondentes que apresentaram a média geral (modelo tridimensional de Meyer e Allen e antecedentes de Medeiros) maior que 3,0, indicando assim situação de concordância.

Em outras palavras, foi realizado o cálculo da média geral das questões 1 a 18 (APÊNDICE A), referentes ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1993) e o cálculo da média geral dos antecedentes do comprometimento organizacional de Medeiros (2003), composto pelas questões 20 a 46 (APÊNDICE A). Os servidores técnico-administrativos que obtiveram média geral abaixo de 3,0 foram desconsiderados para a próxima etapa, visto que apenas aqueles que tiveram médias acima de 3,0 foram considerados com alto grau de comprometimento organizacional.

A partir destes resultados, conclui-se que 22 (vinte e dois) servidores técnico-administrativos da amostra dos 37 (trinta e sete respondentes) foram considerados comprometidos com a instituição.

#### **4.1.1 Caracterização dos servidores comprometidos**

Nesta subseção serão analisados os comportamentos de resposta dos servidores que apresentaram maior índice de comprometimento na instituição pesquisada, no que concerne aos itens: *gênero, faixa etária, estado civil, tempo de exercício laboral na UFRPE e pretensão em continuar a carreira na instituição*. Essas informações referem-se ao item do questionário da pesquisa sobre o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores.

#### 4.1.1.1 Análise do gênero dos servidores

Nesta pesquisa foram identificados dentre os vinte e dois servidores qualificados pela UFRPE com elevado comprometimento, o predomínio do gênero feminino, com 63,64% conforme pode ser visualizado na **tabela 7**. Como descrito por Mowday *et al.* (1982), o comprometimento, ao que tudo indica, parece ser maior entre as mulheres.

**Tabela 7** - Distribuição dos servidores comprometidos por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Masculino</b>	8	36,36
<b>Feminino</b>	14	63,64
<b>Total</b>	22	100

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao comprometimento organizacional por gênero e as dimensões do comprometimento de acordo com o Modelo de Meyer e Allen (1993), identificou um equilíbrio dentre os homens e mulheres. Em ambos, o maior índice identificado foi no comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 8** - Comprometimento Organizacional por gênero

<b>Dimensão do Comprometimento</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Comprometimento Afetivo	4,12	4,1
Comprometimento Instrumental	2,71	2,8
Comprometimento Normativo	3,39	3,2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

#### 4.1.1.2 Faixa etária dos servidores

No tocante à faixa etária dos respondentes, a maior concentração se situa no grupo maior que 51 anos (40,91%), ou seja, 9 (nove) dos 22 (vinte e dois) servidores comprometidos, conforme **Tabela 9**.

**Tabela 9** - Distribuição dos servidores por idade

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>18 - 25</b>	1	4,54
<b>26 - 30</b>	3	13,64
<b>31 - 35</b>	4	18,18
<b>36 - 40</b>	4	18,18
<b>41 - 45</b>	0	0
<b>46 - 50</b>	1	4,54
<b>Mais de 51 anos</b>	9	40,91
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esses achados apresentam sintonia com os estudos de Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros (1997), onde o comprometimento organizacional tende a crescer à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.

As respostas da organização a indivíduos de um mesmo grupo demográfico tendem a criar um padrão de comportamento que orientam também o comportamento de outros indivíduos com características semelhantes, transmitindo mensagens que podem levar a diferentes respostas com maior ou menor comprometimento, busca de uma posição dentro ou fora da organização etc. (LAWRENCE; TOLBERT, 2007).

Em relação ao comprometimento organizacional por faixa etária (Tabela 8), acredita-se que servidores mais jovens podem considerar os custos de sair da organização e percebem menores oportunidades de trabalho. Tal pensamento é reforçado através do resultado do comprometimento instrumental dos servidores de 18 a 25 anos (4,0).

Por sua vez, os servidores mais velhos podem sentir a obrigação de permanecer no atual emprego pela internalização das normas da organização. Identificando-se isso nos resultados das faixas etárias acima de 30 anos com índices maiores de comprometimento normativo (**Tabela 10**).

**Tabela 10** - Comprometimento Organizacional por faixa etária

<b>Dimensão do Comprometimento</b>	<b>Entre 18 e 25 anos</b>	<b>Entre 26 e 30 anos</b>	<b>Entre 31 e 35 anos</b>	<b>Entre 36 e 40 anos</b>	<b>Entre 46 e 50 anos</b>	<b>Acima de 51 anos</b>
Comprometimento Afetivo	4,33	4,54	4,11	3,83	3,42	4,18
Comprometimento Instrumental	<b>4,0</b>	2,87	2,14	3,1	2,58	2,82
Comprometimento Normativo	2,83	2,58	<b>3,33</b>	<b>3,47</b>	<b>3,25</b>	<b>3,43</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.1.1.3 Estado civil dos servidores

Quanto ao estado civil dos respondentes, 40,91% dos servidores declararam-se solteiros, e 36,36% deles declararam-se casados, conforme **Tabela 11**.

**Tabela 11** - Distribuição da amostra por estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentual
<b>Solteiro (a)</b>	9	40,91
<b>Casado (a)</b>	8	36,36
<b>Separado / Divorciado (a)</b>	3	13,64
<b>Outros</b>	2	9,09
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Segundo os estudos de Mathieu e Zajac (1990), Medeiros (1997) e Mowday et al. (1982), o comprometimento organizacional tende a ser maior em pessoas casadas. Na pesquisa, os resultados indicam que houve um equilíbrio entre o número de servidores solteiros e casados dentre os mais comprometidos.

#### 4.1.1.4 Tempo de serviço dos servidores

Como se pode constatar a seguir na **Tabela 12**, os achados revelam que 72,73% dos respondentes desta pesquisa possuíam mais de 6 anos de exercício na UFRPE.

**Tabela 12** - Tempo de serviço na Instituição

Tempo de serviço	Frequência	Percentual
<b>0 – 2 anos</b>	2	9,09
<b>2 – 4 anos</b>	3	13,64
<b>4 – 6 anos</b>	1	4,55
<b>Mais de 6 anos</b>	16	<b>72,73</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Em suas análises sobre tempo de serviço e comprometimento organizacional, Pinto (2011) identificou que indivíduos com maior tempo de empresa em geral, apresenta maior comprometimento afetivo que os demais. Semelhantemente, observa-se em relação ao comprometimento normativo: indivíduos que possuem mais tempo de serviço revelam maior comprometimento normativo.

De acordo com Pinto (2011), essa relação de maior comprometimento organizacional afetivo e normativo para empregados com mais tempo de serviço pode ser explicada pelo próprio progresso dos empregados nas carreiras oferecidas pela organização, uma vez que, com mais tempo, já avançaram significativamente na carreira, provavelmente já tendo alcançado a posição de profissional pleno, seja qual for a carreira em que estejam inseridos na organização. Esse fato aumenta os custos, sejam eles materiais ou não, a que o empregado se submete ao deixar a organização nessa etapa da carreira.

Acerca dos resultados da presente pesquisa, constatou-se, na **Tabela 13**, que os servidores com 4 a 6 anos de serviço na instituição apresentam maior comprometimento afetivo (4,46). Conforme Bastos (1994), o comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos. Contudo, os servidores com até 4 anos de serviço apresentam maiores escores de comprometimento normativo (3,61) e os servidores com tempo menor (0 a 2 anos) apresentaram maior comprometimento instrumental (3,25).

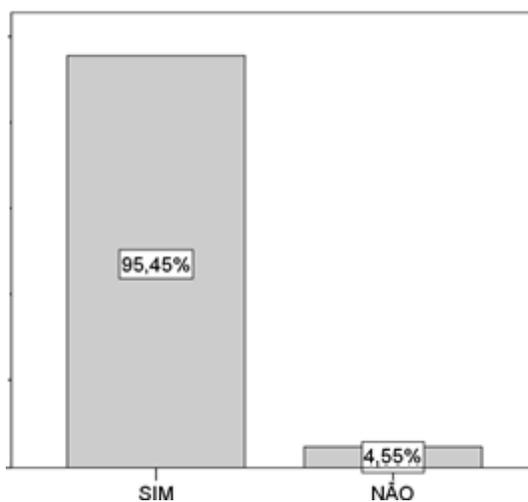
**Tabela 13** - Comprometimento Organizacional por tempo de trabalho

<b>Dimensão do Comprometimento</b>	<b>0-2 anos</b>	<b>2-4 anos</b>	<b>4-6 anos</b>	<b>Mais de 6 anos</b>
Comprometimento Afetivo	4,0	4,22	<b>4,46</b>	4,04
Comprometimento Instrumental	<b>3,25</b>	2,72	2,37	2,80
Comprometimento Normativo	3,42	<b>3,61</b>	2,83	3,29

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

#### *4.1.1.5 Pretensão de carreira dos servidores*

Acerca da pretensão de carreira na UFRPE, os resultados indicam que 95,45% dos servidores comprometidos, isto é, 21 (vinte um) dos 22 (vinte e dois) totais têm a pretensão de permanecer na instituição, como se pode perceber no **Gráfico 2**.

**Gráfico 2** - Carreira na UFRPE

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Resumindo, no que se refere ao objetivo *específico identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003)*, os achados revelam que dos 37 (trinta e sete) respondentes, 22 (vinte e dois) servidores apresentaram um alto grau de comprometimento organizacional.

Na seção seguinte, serão analisados os resultados referentes ao modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997).

#### 4.2 RESULTADOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991; 1997)

Nesta seção do capítulo serão avaliados os resultados obtidos com as análises dos itens que compõem o modelo de comprometimento organizacional conforme Meyer e Allen (1991; 1997).

A primeira subseção analisa o comprometimento organizacional de forma geral assim como a consistência interna dos dados. E a partir da segunda subseção, o comprometimento é analisado de acordo com cada dimensão (afetiva, instrumental e normativa).

A seção visou responder ao objetivo específico *verificar o grau de importância atribuído pelos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991)*.

#### 4.2.1 Comprometimento Organizacional nas Três Dimensões

A partir dos resultados listados na **tabela 14** a seguir, infere-se que os servidores qualificados pela instituição pesquisada indicam ser mais comprometidos afetivamente (Média 4,13) com instituição quando comparado com as dimensões instrumental (Média 2,93) e normativa (Média 3,32), elevando-se assim a média geral do comprometimento geral.

Com o comprometimento afetivo elevado, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho, sendo despertado o desejo e a vontade em contribuir com as atividades relacionadas à organização. Quando o indivíduo é comprometido afetivamente, o mesmo tem interesse em dedicar-se sua carreira na organização, apresenta percepção dos problemas organizacionais, demonstra forte senso de integração com a organização e a organização proporciona um alto significado pessoal ao indivíduo (MEYER E ALLEN, 1997).

**Tabela 14** - Estatísticas descritivas do Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo

Não comprometidos	Comprometimento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
	Afetivo	2,00	4,67	3,822	0,71677
Instrumental	1,17	2,83	2,189	0,53403	
Normativo	1,83	3,50	2,8444	0,49388	
Comprometidos	Comprometimento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
	Afetivo	2,33	5,00	4,1364	0,60342
	Instrumental	1,50	4,17	2,9318	0,74652
	Normativo	2,33	5,00	3,3258	0,61609

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Diante dos resultados, conclui-se que mesmo com a média mais elevada que 3,0 (concordância com o item) no comprometimento afetivo (Média 3,82), os valores baixos de percepção quanto aos comprometimentos instrumental (Média 2,189) e normativo (Média 2,84), diminuíram a média geral de comprometimento dos servidores considerados não comprometidos com a organização. Indicando assim, que estes servidores apresentaram uma baixa média de comprometimento instrumental, que em outras palavras, no enfoque instrumental ou de continuação, o servidor identifica os custos de deixar a organização.

O trabalho de fortalecimento do comprometimento organizacional deve ser abordado de forma ampla, já que muitos gestores tendem a negligenciar o componente instrumental através de ações pontuais, direcionando os seus esforços apenas para o comprometimento afetivo (CAVALCANTE, 2005).

#### 4.2.2 Consistência interna das três dimensões

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade deles, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach e tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 é o Alfa de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto.

A indicação de Maroco e Garcia-Marques (2006) é que esses valores devem ser superiores a 0,604. Para os construtos comprometimento afetivo instrumental e normativo, os valores encontrados neste estudo foram superiores ao limite indicado por Maroco e Garcia-Marques (2006), atestando assim sua consistência interna, demonstrados na **Tabela 15**, abaixo.

**Tabela 15** - Análise da consistência interna

<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>Carga Cronbach</b>
Comprometimento Afetivo (Questões 1 a 6)	0,831
Comprometimento Instrumental (Questões 7 a 12)	0,690
Comprometimento Normativo (Questões 13 a 18)	0,664

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

#### 4.2.3 Comprometimento organizacional afetivo

Meyer e Allen (1997) sugerem que o comprometimento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor da sua identidade de associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e ajudador; tem confiança na organização e nos seus líderes; obtém satisfação no trabalho; considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização; e a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis (REGO *et al.* 2007).

**Tabela 16** - Médias do comprometimento afetivo por variável

VARIÁVEL		MÉDIA
1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira na UFRPE.	<b>3,90</b>
2.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	<b>3,77</b>
3.	Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFRPE.	<b>4,36</b>
4.	Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo na UFRPE.	<b>4,36</b>
5.	Meu trabalho na UFRPE é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	<b>4,0</b>
6.	A UFRPE tem um imenso significado pra mim.	<b>4,40</b>
<b>Média Geral do Comprometimento Afetivo = 4,13</b>		

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Na **tabela 16** acima, apresentam-se as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento afetivo na percepção de importância, todas com valores significativamente elevados positivamente. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento afetivo, a variável “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus” é a que possui menor média (3,77).

Já a variável “A UFRPE tem um imenso significado pra mim” obteve maior média de importância (4,40). Dessa forma, os achados revelam que esse item foi o mais importante para o comprometimento afetivo dos respondentes.

Para Reicher e Fonseca (2012), um alto grau de comprometimento afetivo desperta no trabalhador o desejo de contribuir com a organização, fazendo com que ele mantenha uma posição ativa e positiva na realização das suas atividades. Organizações que promovem a descentralização na tomada de decisão, justiça e integridade, tendem a apresentar fortes indicadores de comprometimento afetivo.

Em relação ao comprometimento organizacional no serviço público, a pesquisa de Goés (2016), que destacou as reflexões dos servidores de uma Universidade Federal, também revelou entre os seus achados a predominância do componente afetivo do comprometimento, por meio das questões pessoais que trataram do reconhecimento e a valorização do servidor.

#### 4.2.4 Comprometimento organizacional instrumental

O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou não tem alternativas atrativas de emprego em outras organizações. É possível, por outro lado, que se sinta, sobretudo instrumental ou calculativamente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante (REGO *et al.*, 2007).

A seguir, a **tabela 17** apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento instrumental na percepção de importância, refletindo a baixa importância do comprometimento instrumental na visão dos respondentes (Média 2,93). Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento instrumental, “Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar” é a que possui menor média (2,36).

Já a variável “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFRPE agora” obteve maior média de importância (3,59). Dessa forma, entende-se que esse item é o mais importante para o comprometimento instrumental na visão dos respondentes.

**Tabela 17** - Médias do comprometimento instrumental por variável

VARIÁVEL		MÉDIA
7.	Atualmente, ficar na UFRPE é mais uma necessidade do que um desejo.	<b>2,72</b>
8.	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFRPE agora.	<b>3,59</b>
9.	Se eu decidisse deixar a UFRPE, minha vida ficaria desestruturada.	<b>3,22</b>
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFRPE.	<b>2,40</b>
11.	Se eu não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	<b>2,36</b>
12.	Se eu saísse da UFRPE hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata.	<b>3,27</b>
<b>Média Geral do Comprometimento Instrumental = 2,93</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização. Quando o indivíduo está comprometido instrumentalmente, apresenta a dificuldade em deixar a organização mesmo que quisesse (necessidade financeira de permanência), considera o esforço já despendido ao longo do tempo e percebe escassez de alternativas imediatas, caso saia da organização.

#### **4.2.5 Comprometimento organizacional normativo**

O comprometimento normativo tende a se evoluir quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando o indivíduo se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui; verifica que os seus líderes são de confiança; percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (REGO *et al.* 2007).

A **tabela 18** apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento normativo na percepção de importância. Foi a dimensão de comprometimento com maior variação de média dentre as três do Modelo de Meyer e Allen (1991; 1997). Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento normativo, a variável “Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFRPE agora” é a que possui menor média (2,27).

Já a variável “Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho” obteve maior média de importância (4,63). Dessa forma, esse item demonstra ser o mais importante para o comprometimento normativo na visão dos respondentes. Cabe ressaltar que esse item teve um comportamento de resposta diferente dos outros itens.

**Tabela 18** - Médias do comprometimento normativo por variável

<b>VARIÁVEL</b>		<b>MÉDIA</b>
13.	Eu me sinto na obrigação de permanecer no meu atual emprego.	<b>2,68</b>
14.	Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho.	<b>4,63</b>
15.	Mesmo se fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFRPE agora.	<b>2,27</b>
16.	A UFRPE merece minha lealdade.	<b>3,68</b>
17.	Eu não sairia da UFRPE agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas.	<b>2,86</b>
18.	Eu devo muito a UFRPE.	<b>3,81</b>
<b>Média Geral do Comprometimento Normativo = 3,32</b>		

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Segundo Meyer e Allen (1997), os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Dessa forma, os servidores da instituição estudada não sentem as pressões normativas como determinantes para o comprometimento dos mesmos, como demonstrado nos itens 13 e 17.

É percebido que as médias de concordância dos itens 13, 15 e 17 obtiveram escores abaixo de 3,0. Esses dados indicam, de certa maneira, que o comprometimento normativo não é percebido como aparente na realidade laboral dos servidores.

Bastos (1994) argumenta que as organizações possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-las. Estruturas de socialização, nas quais existe grande contato entre os membros, podem ser uma maneira de aumentar o comprometimento normativo. Com a propagação da ideia dos membros como “uma grande família” e por meio de fortes regras de conduta e forte missão, as organizações podem fazer com que o indivíduo pense que elas necessitam dele para continuar com seus projetos.

Em síntese, sobre o objetivo específico *verificar o grau de importância atribuído pelos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991)*, os achados revelaram que os servidores indicam ser mais

comprometidos afetivamente (média 4,13) com a instituição quando comparado com as dimensões instrumental (média 2,93) e normativa (média 3,32).

A seguir, a análise de resultados quanto aos antecedentes do comprometimento organizacional.

### 4.3 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão avaliados os resultados obtidos neste trabalho com itens que compõem o modelo de antecedentes de comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003). Procurando responder assim ao objetivo específico *investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional sobre os antecedentes do comprometimento organizacional à luz do modelo de Medeiros (2003)*.

O modelo de Medeiros (2003) procurou preencher uma lacuna discutida por Mowday (1998), onde afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de Recursos Humanos ao comprometimento organizacional e ao desempenho das organizações. No tocante aos valores da organização, Medeiros (2003) procurou associar as características organizacionais com o comprometimento no que se refere a sua orientação filosófica.

Nas subseções seguintes, serão analisados os resultados da pesquisa de antecedentes de comprometimento agrupados em cada uma das três principais dimensões do modelo: estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e, por fim, valores organizacionais.

Em relação às estatísticas descritivas dos antecedentes do comprometimento organizacional, os itens Recursos Humanos e Valores dos servidores considerados não comprometidos apresentaram médias abaixo de 3,0, demonstrando discordância com os itens. Por isso, na média geral do comprometimento, tais servidores apresentaram médias abaixo de 3,0. Já as médias dos antecedentes dos servidores comprometidos foram maiores que 3,0. Conforme **tabela 19**, abaixo.

**Tabela 19** - Estatísticas descritivas dos Antecedentes do Comprometimento Organizacional

<b>Não comprometidos</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
	<b>Estrutura organizacional</b>	2,43	4,00	3,0095	0,43016
	<b>Recursos Humanos</b>	1,60	3,50	2,5333	0,48795
	<b>Valores</b>	1,70	3,20	2,3467	0,46270
<b>Comprometidos</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
	<b>Estrutura organizacional</b>	2,71	4,43	3,3492	0,46997
	<b>Recursos Humanos</b>	1,80	3,90	3,2000	0,50238
	<b>Valores</b>	1,90	4,00	3,0727	0,55650

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.3.1 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados à Estrutura Organizacional

No modelo de Medeiros (2003), os antecedentes de indicadores de estrutura organizacional são divididos em três subdimensões latentes, sendo elas especialização, descentralização, e hierarquização.

A “especialização” é analisada através da questão 20: “Os servidores nesta organização executam diversas tarefas”.

A “descentralização” é averiguada na questão 22: “Aqui, na UFRPE, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados”; questão 23 “Os servidores participam na tomada de decisão”; questão 24: “Nesta organização, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores” e questão 25 “Esta organização dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz”.

E por fim, a “hierarquização” é analisada na questão 21: “Na UFRPE, existem muitos chefes” e questão 26 “A UFRPE possui muitas regras e normas”.

Através da análise estatística dos valores obtidos com as respostas dos respondentes, na **tabela 20**, percebe-se que os servidores tiveram uma visão positiva de maneira geral com os itens de estrutura organizacional na sua realidade laboral. Apenas dois itens apresentaram média menor que 3,0. Os itens com menores médias de concordância nesta subdimensão foram “(23) Os servidores participam na tomada de decisão” e “(24) Na UFRPE, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores”, ambos com média de 2,80.

Através das médias dos itens 23 e 24 sobre descentralização, podemos aferir que na visão dos respondentes, a descentralização é um fator pouco aparente na sua realidade laboral.

Walton (1997) afirma que uma estratégia de comprometimento dos funcionários deve está baseada na diminuição dos níveis hierárquicos, na junção do planejamento e execução das tarefas, ou seja, na operacionalização da descentralização

Já o item com maior média foi o “(20) Os servidores desta instituição executam diversas tarefas”, com 4,04, revelando que a diversificação das tarefas é um fator de concordância pelos respondentes. Mathieu e Zajac (1990) afirmam que a variedade, caráter não-rotineiro e escopo do trabalho podem contribuir para um alto comprometimento organizacional.

**Tabela 20** - Médias relacionadas à Estrutura Organizacional por variável

VARIÁVEL	MÉDIA
20. Os servidores desta instituição executam diversas tarefas.	<b>4,04</b>
21. Na UFRPE, existem muitos chefes.	<b>3,52</b>
22. Aqui, na UFRPE, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados.	<b>3,47</b>
23. Os servidores participam na tomada de decisão.	<b>2,80</b>
24. Na UFRPE, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores.	<b>2,80</b>
25. A UFRPE dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz.	<b>3,42</b>
26. A UFRPE possui muitas regras e normas.	<b>3,90</b>
<b>Média Geral Estrutura Organizacional = 3,34</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### **4.3.2 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados à Política de Recursos Humanos**

No modelo de Medeiros (2003), os antecedentes de indicadores de políticas de recursos humanos são divididos em cinco subdimensões latentes, sendo elas: recrutamento e seleção, carreira, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho.

A subdimensão denominada “recrutamento e seleção” foi contemplada apenas um item, “(27) O processo de seleção (concurso) na UFRPE é rigoroso, sendo realizado em várias etapas”.

A subdimensão “carreira” contemplou os seguintes itens “(28) A UFRPE admite seus servidores visando uma carreira na organização” e “(29) Acredito que posso seguir minha carreira na UFRPE e exercer cargos melhores”.

A “remuneração” envolveu os seguintes indicadores: “(31) Na UFRPE, o salário e incentivo são determinados pelo desempenho individual” e “(34) Na UFRPE, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos”.

A quarta subdimensão “treinamento” utilizou as seguintes variáveis “(32) Os treinamentos realizados na UFRPE preparam os servidores para novas funções, encorajando-os ao desenvolvimento profissional.” e “(33) A UFRPE oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente o treinamento de seu pessoal.”.

E por fim, a última subdimensão “avaliação de desempenho”, com três variáveis sobre o tema: “(30) A UFRPE se preocupa mais com o desempenho atual de seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro.”, “(35) A avaliação de desempenho na UFRPE é realizada para melhorar o desempenho de cada um.” e “(36) Na UFRPE, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho”.

Acerca da análise de presença dos itens de políticas de recursos humanos na realidade laboral dos servidores, 60% dos itens apresentaram médias acima de 3,0, conforme visualizado na página seguinte, na **tabela 21**. São os itens que refletem a concordância na realidade laboral dos respondentes sobre as políticas de recursos humanos na UFRPE.

**Tabela 21** - Médias relacionadas aos Recursos Humanos por variável

VARIÁVEL	MÉDIA
27. O processo de seleção (concurso) na UFRPE é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	<b>3,68</b>
28. A UFRPE admite seus servidores visando uma carreira na instituição.	<b>3,54</b>
29. Acredito que no futuro, posso seguir minha carreira na UFRPE e exercer cargos melhores.	<b>3,40</b>
30. A UFRPE se preocupa mais com o desempenho atual de seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro.	<b>3,22</b>
31. Na UFRPE, salário e incentivos são determinados pelo desempenho individual.	<b>2,77</b>
32. Os treinamentos realizados na UFRPE preparam os servidores para novas funções, encorajando-os ao desenvolvimento profissional.	<b>3,27</b>

VARIÁVEL	MÉDIA
33. A UFRPE oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente o treinamento de seu pessoal.	<b>3,68</b>
34. Na UFRPE, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos.	<b>2,90</b>
35. A avaliação de desempenho na UFRPE é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	<b>2,77</b>
36. Na UFRPE, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho	<b>2,72</b>
<b>Média Geral Recursos Humanos = 3,20</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Os indicadores da “remuneração” (itens 31 e 34) apresentaram médias abaixo de 3,0, 2,77 e 2,90. Isto revela que na análise de remuneração pelos respondentes, os incentivos organizacionais não são dados para todos, nem determinados pelos resultados coletivos. Segundo Stoner e Freeman (2000), recompensas e incentivos contribuem para a implementação de estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Planos de incentivos bem concebidos são coerentes com as metas e a estrutura da organização.

Como também os indicadores de “avaliação de desempenho” representados nos itens 35 e 36 apresentaram as menores médias, conforme a Tabela abaixo. Demonstrando assim, uma discordância dos respondentes sobre as políticas de avaliação de desempenho da instituição na realidade laboral, refletindo a percepção negativa dos mesmos.

Os resultados dos indicadores 35 e 36 demonstram que na realidade laboral possa existir uma lacuna referente ao *feedback* da avaliação de desempenho ao servidor.

Pontes (2005) afirma que para consolidar um modelo cooperativo entre empresas e funcionários, é necessário à construção de uma via de mão dupla, na qual ganhem a empresa e os funcionários.

Em relação à política de avaliação de desempenho no serviço público, a pesquisa de Azevedo (2015), que destacou as reflexões dos servidores de uma Universidade Federal, revelou entre os seus achados que a avaliação é vista como um instrumento superficial e formal para a progressão na carreira dos servidores.

A autora ainda conclui que é superficial porque não apreende a dinâmica do trabalho, não denota as particularidades das funções exercidas e do ambiente organizacional onde os servidores trabalham e não gradua os critérios conforme ocorre a progressão ao longo da

carreira. Formal porque cumpre uma diretiva do Governo Federal para a progressão na carreira. A superficialidade e o grau de formalismo são reforçados pela ausência de *feedback* dos avaliadores com relação às notas concedidas aos avaliados devido à inexistência de diálogo e à ausência de trocas de opiniões em busca de entendimento.

A avaliação de desempenho não deveria ser um ato mecânico, passivo, e sim um poderoso instrumento de gestão para a organização, especialmente nas organizações públicas. Uma sugestão seria a avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências.

Para VROOM, (1997) o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de serem objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

GRAMIGNIA (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

#### **4.3.3 Antecedentes do comprometimento organizacional relacionados aos Valores da Organização**

E por fim, nesta seção serão discutidos os antecedentes de comprometimento relacionados aos valores da organização, contemplando cinco variáveis básicas relacionadas à pessoas, equipe, resultados, confiança e comportamentos. Conforme **Tabela 22** abaixo.

**Tabela 22** - Médias relacionadas aos Valores por variável

	<b>VARIÁVEL</b>	<b>MÉDIA</b>
37.	A UFRPE possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	<b>3,0</b>
38.	Percebo que na UFRPE, há uma grande preocupação com as pessoas independente do trabalho.	<b>3,04</b>
39.	A UFRPE valoriza os trabalhos realizados em grupo.	<b>3,09</b>

VARIÁVEL	MÉDIA
40. Na UFRPE há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que fazem parte de um time.	<b>3,0</b>
41. Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFRPE.	<b>2,86</b>
42. A UFRPE dá bastante importância aos resultados das pessoas.	<b>3,04</b>
43. Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFRPE.	<b>3,04</b>
44. Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFRPE.	<b>3,13</b>
45. As práticas adotadas na UFRPE são condizentes com os valores da instituição.	<b>3,40</b>
46. A UFRPE possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito.	<b>3,09</b>
<b>Média Geral Valores = 3,07</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

O valor “pessoas” é analisado através das questões 37: “A UFRPE possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas” e questão 38: “Percebo que na UFRPE, há uma grande preocupação com as pessoas independentes do trabalho”.

O valor “equipe” é averiguado através das questões 39: “A UFRPE valoriza os trabalhos realizados em grupo” e 40: “Na UFRPE, há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que fazem parte de um time”.

O valor “resultados” é avaliado através das questões 41: “Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFRPE”, questão 42: “A UFRPE dá bastante importância aos resultados das pessoas” e questão 43: “Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFRPE”.

O valor “Confiança” é analisado através da questão 44: “Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFRPE”.

E por fim, o valor “Comportamentos” é avaliado nas questões 45: “As práticas adotadas na UFRPE são condizentes com os valores da instituição” e questão 46: “A UFRPE possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito”.

Podemos destacar com a maior média, o item “(45) As práticas adotadas na UFRPE são o condizentes com os valores da instituição” e o item “(44) Há uma relação de confiança

mútua entre chefe e subordinado na UFRPE”. Apontando que a confiança e os comportamentos da organização foram os fatores mais importantes nos valores da organização analisados pela maioria dos respondentes.

Segundo Robbins (2010), a confiança é entendida como um estado psicológico que existe quando o indivíduo concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar. A confiança é desenvolvida não apenas pelas características do chefe, mas os subordinados exercem grande influência para esta construção (ROBBINS, 2010).

A questão “(41) Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFRPE” apresentou a menor média dentre os demais itens, indicando assim que dentro do valor “Resultados”, há uma visão mais negativa dos servidores. Ao se analisar os resultados da organização, pretende-se que os funcionários possam ter acesso às informações sobre as conquistas da instituição e que todos tenham consciência dos feitos organizacionais.

Entretanto, podemos destacar também que sete (7) das dez (10) questões apresentaram média oscilando entre 3,0 e 3,9, revelando que na maioria dos itens dos antecedentes do comprometimento organizacional relacionados aos Valores da Organização não apresentaram nem concordância nem discordância por parte dos respondentes. Ressalta-se também que dentre os antecedentes, o item Valores da Organização apresentou maior desvio padrão (conforme Tabela 17), as médias tiveram maior variação de valores.

Sobre o terceiro objetivo específico *investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional sobre os antecedentes do comprometimento organizacional à luz do modelo de Medeiros (2003)*, os resultados demonstraram que diante das três dimensões básicas (estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização), os servidores avaliaram de forma mais positiva: a ‘diversificação de tarefas’ dentro da estrutura organizacional; ‘treinamento e carreira’ foram os mais bem avaliados dentro das políticas de recursos humanos e ‘comportamentos’ foi o melhor avaliado dentro dos valores da organização.

#### 4.4 ANÁLISE TEXTUAL

Nesta seção são apresentados os resultados da análise da entrevista semi-estruturada realizada com 12 (doze) servidores qualificados pela UFRPE identificados com elevado comprometimento com a instituição, abrangendo dessa forma, os últimos objetivos específicos deste estudo, que foram: *identificar a motivação da escolha da qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFRPE e conhecer o nível de influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da UFRPE sobre o comprometimento organizacional desses servidores.*

##### 4.4.1 A motivação para qualificação

No intuito de analisar a principal motivação para escolha da qualificação destes servidores foram elencadas três categorias principais. A partir das respostas definiram-se as unidades finais de cada categoria, conforme apresentado a seguir no **quadro 5**, seguindo-se a ordem dos tópicos do questionário do APÊNDICE C (pergunta 1).

**Quadro 5** - A motivação para a qualificação

<b>Categorias</b>	<b>Unidades</b>	<b>Respondentes<sup>10</sup></b>	<b>Frequências</b>
<b>Questões Pessoais</b>	Continuidade de estudos	Servidores A, E, G, J, K	5
	Desafio	Servidor C	1
	Sonho	Servidor D	1
<b>Remuneração</b>	Aumento salarial	Servidor B, I, J, K	4
	Mudança de categoria (de técnico para professor)	Servidor E, K	2
<b>A Universidade</b>	Maior oferta de vagas para servidores	Servidores A, G, I, M	4
	Estímulo do ambiente de trabalho (Universidade)	Servidor B	1
	Valorização Profissional	Servidor L	1
	Profissionalizar para a instituição	Servidor B, L	2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

A categoria *Questões pessoais*, na unidade referente à *Continuidade de estudos*, foi a que obteve maior número de respostas; seguida da categoria *Remuneração*, na unidade Aumento salarial, com frequência de 4 respostas.

A mudança no perfil dos servidores TAE's, após o Plano de Carreira em 2005 (lei federal nº 11.091/2005) e as mudanças ocorridas em 2008 (lei federal nº 11.784/2008),

<sup>10</sup> Os respondentes foram identificados através das letras do alfabeto.

acarretou maior profissionalização e maior produtividade no ambiente de trabalho, além de propor melhorias salariais por meio da qualificação dos servidores.

Na categoria *A universidade* a unidade *Maior oferta de vagas para servidor* também merece destaque, demonstrando que a instituição estudada tem investido em possibilidades de qualificação com vagas voltadas para servidores.

No **quadro 6** a seguir serão apresentadas as respostas referentes à essa primeira questão da entrevista, de acordo com as unidades que apresentaram maior frequência sobre o principal motivo para a qualificação destes servidores.

**Quadro 6** - Respostas sobre a motivação para a qualificação

<b>Categorias: questões pessoais, remuneração e a Universidade</b>	
<b>Unidades</b>	<b>Respostas</b>
<b>Continuidade dos estudos</b>	<p>A: Uma continuidade realmente dos estudos, entrei na UFRPE com duas especializações e pretendia o mestrado desde que ingressei aqui.</p> <p>K: (...) o meu objetivo principal era dar continuidade a minha formação enquanto economista doméstica.</p>
<b>Aumento salarial</b>	<p>B: (...) Então o que me motivou foi a progressão, o conhecimento e o ambiente. (...) incentivo financeiro.</p> <p>J: (...) mas realmente temos que confessar que é gratificante ver que seu esforço também foi recompensado financeiramente. Isso aí ninguém pode negar e está uma febre hoje em dia muitos servidores fazerem mestrado, doutorado, especialização, porque sabem que terá um retorno financeiro(...)saber que terá um aumento no salário de 52% ajuda e muito.</p>
<b>Maior oferta de vagas para servidores</b>	<p>D A: (...) quando entrei em 2010 não tinham tantas ofertas de mestrado para servidor (...) No início não tinham tantas oportunidades então você ia procurando uma linha de pesquisa que se encaixasse, hoje em dia, tem uma gama de oportunidades muito boa. Tenho interesse em fazer doutorado depois.</p> <p>I: O que me levou a participar foi o incentivo que a UFRPE dava para você se qualificar, pra você fazer uma pós-graduação, ela dava essa abertura pra você estudar.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Uma das situações que mais se repetiu na unidade de *continuidade dos estudos*, conforme pode ser observado no **quadro 6** acima, foi o fato da busca dos servidores em permanecer se qualificando, dando continuidade em suas formações profissionais.

Podemos remeter a qualificação dos servidores públicos da área federal ao topo da pirâmide de Maslow, pois ela atende as necessidades individuais de autorrealização.

Segundo Montana e Charnov (2000, p. 205) “Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo em termos de comportamento ao mais civilizado e maduro. Seriam cinco níveis de necessidades: sobrevivência, proteção ou segurança, necessidade de pertencer a um grupo, estima ou ego e autorrealização. O indivíduo predisposto e motivado no seu ambiente organizacional busca aquisição e aprimoramento de conhecimentos.

Sobre a categoria Remuneração, destaca-se o indicador aumento salarial. A questão do incentivo financeiro foi citada por quatro respondentes, demonstrando assim, ainda ser uma das motivações da qualificação dos servidores.

Conforme Godoy (2014), o servidor técnico-administrativo em educação qualificado com especialização, mestrado e doutorado passa a ser, em tese, mais preparado para enfrentar os desafios administrativo-institucionais e, por outro ângulo, torna-se, financeiramente, mais dispendioso para os cofres públicos, podendo ter sua remuneração acrescida de incentivos que vão de 10% a 75%.

A possibilidade de mudança de classe ou categoria também foi citada pelos respondentes (**Quadro 6**), porém a possibilidade é apenas por novo concurso público. Alguns respondentes até sugeriram a possibilidade do aproveitamento do servidor qualificado por concurso interno, entretanto, não existe amparo legal para isso. Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso II:

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (1988).

Na categoria *A Universidade*, é importante se destacar que uma das diretrizes para a Gestão de Pessoas da UFRPE é fortalecer e ampliar os programas de incentivo à qualificação e capacitação (PDI/ UFRPE, 2013-2020), inclusive através de ações como a disponibilização obrigatória de vagas institucionais para servidores da UFRPE nos Programas de Pós-

Graduação *Stricto Sensu* da Instituição. E podemos aferir que essa ação é vista de forma positiva pelos respondentes (Unidade: *maior oferta de vagas para servidores*), principalmente pela abertura da instituição para a possibilidade da qualificação.

A UFRPE tem desenvolvido políticas voltadas à valorização e desenvolvimento de seus servidores conforme PDI (2013-2020). As políticas são delineadas visando à melhoria da qualidade de vida, à promoção e vigilância da saúde dos servidores no ambiente de trabalho, bem como à sua capacitação e qualificação, tendo em vista o desenvolvimento contínuo das pessoas. A Universidade Federal Rural de Pernambuco, como instituição gestora do conhecimento, propõe-se a trabalhar as vocações e desenvolver as competências do seu capital humano.

Nesse sentido, Toledo (2001, p. 8) afirma que "é vencedora a organização que tem real sucesso em promover um ambiente de valorização das pessoas." E continua expondo, que "não há nada que pese mais para a satisfação e realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer".

A frequência de respostas dos servidores entrevistados sobre *estímulo do ambiente de trabalho, valorização e profissionalização do servidor (Quadro 6)* reforçam ainda mais o quanto os servidores consideram importante a continuidade da qualificação da UFRPE.

#### 4.4.2 Influência da qualificação sobre o Comprometimento Organizacional

No tocante ao último objetivo específico da pesquisa sobre a influência da qualificação (Questões 2, 3 e 4 da entrevista do APÊNDICE C), a categoria *Houve influência* obteve maior frequência de respostas, demonstrando assim que o comprometimento organizacional dos servidores foi influenciado pela qualificação realizada.

**Quadro 7** - Influência da qualificação no comprometimento

<b>Categorias</b>	<b>Unidades</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Frequências</b>
Não houve influência	Considerar-se sempre comprometido com o trabalho	A	1
	Poderia ter aumentado	G e M	2
Houve influência	Pretensão de fazer concurso na UFRPE para outro cargo	B e I	2
	A qualificação ajudou a participar de outras atividades	B e I	2
	Agregar valor ao trabalho	L	1
	Tomou-se mais tolerante	C	1
	Sentimento de gratidão	D	1
	Aplicabilidade do aprendizado na prática	B, E, F, I e J	4
	Pela mudança de cargo (de técnica para professora) através novo concurso	K	1
	Pretensão de fazer doutorado	F	1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Através das falas dos respondentes na categoria *não houve influência* (**Quadro 7**), um dos respondentes (A) demonstrou que “é normal” estar sempre comprometido com o trabalho. Através desta entrevista, a pesquisadora aferiu que houve um pouco de decepção por parte do servidor por não ter cursado um curso de mestrado da área de administração. O servidor G demonstrou em sua fala que o comprometimento não aumentou, pois, ele permaneceu no mesmo setor de trabalho enquanto a sua vontade era trabalhar com o público da qualificação. Segundo o servidor G, a mudança de setor não foi possível devido ao tempo de serviço e conhecimentos adquiridos ao longo dos 30 anos de serviço na UFRPE na mesma função/setor.

**Quadro 8** - Respostas sobre a não influência da qualificação

<b>Categoria: Não houve influência</b>	
<b>Indicadores:</b> considerar-se sempre comprometido com o trabalho; poderia ter aumentado o comprometimento	
Unidades	Respostas
Considerar-se sempre comprometido com o trabalho	A: Na realidade, você me passou essa informação [que sou uma servidora comprometida], mas eu nunca pensei "ah, eu sou uma servidora comprometida", pois em todos os lugares em que eu trabalhei, eu desenvolvi as mesmas atividades com o mesmo profissionalismo (...) É um "plus" a mais essa questão de ter um mestrado, é normal pra mim sabe?
Poderia ter aumentado o comprometimento	G: (...) Talvez tivesse aumentado se eu tivesse ido para o lugar que eu queria, talvez tivesse aumentado. Como eu não conseguir ir por conta, como eu disse, o período que eu terminei o mestrado foi o período que se aposentaram duas colegas de setor e ficava difícil sair todo mundo ao mesmo tempo do setor. Duas aposentadas e eu mudando de setor. Gostaria de trabalhar com esse público que eu me qualifiquei em relação a ele.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Sobre as falas dos respondentes da categoria *Houve influência* (**Quadro 8**), podemos remeter ao que está na teoria sobre o tema competências, visto que houve a maior frequência de respostas em *aplicabilidade do aprendizado na prática*, isto é, houve um conhecimento maior sobre o trabalho desenvolvido. Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

**Quadro 9 - Respostas sobre a influência da qualificação**

<b>Categorias: questões pessoais, remuneração e a Universidade</b>	
<b>Unidades</b>	<b>Respostas</b>
<b>Pretensão de fazer concurso na UFRPE para outro cargo</b>	<p>B: (...) tenho perspectivas de no futuro fazer um concurso na própria UFRPE. Seria muito bom passar num concurso dentro da própria Universidade, seria uma conexão muito boa.</p> <p>I: O trabalho que eu tenho, agora não penso em sair, penso em melhorar minha posição aqui mesmo na UFRPE, passando como professor.</p>
<b>A qualificação ajudou a participar de outras atividades</b>	<p>I: De acordo com as disciplinas ofertadas no mestrado (...) de certa forma, também me qualificou para poder fora da UFRPE, eu fazer também outras atividades, como lecionar também. É bem importante..</p>
<b>Aplicabilidade do aprendizado na prática</b>	<p>J: A minha pesquisa na época foi de professor substituto, e eu trabalhava com eles (...) O comprometimento ampliou com certeza pois através dos estudos das leis, que tive que me aprofundar para fazer minha dissertação, eu tive que buscar muita coisa em outras universidades, na CAPES, só enriquecimento. Assim, meu serviço que eu fazia sozinha, que eu atendia o professor substituto (...) tudo era eu quem fazia. O trabalho trouxe uma melhoria para o setor, hoje são três seções que fazem o que só era comigo.</p>
<b>Pela mudança de cargo (de técnica para professora) através novo concurso</b>	<p>K: (...) No caso se eu tivesse permanecido como técnica, eu não teria o interesse de continuar como técnica para toda a minha vida, não era a carreira que eu estava almejando. A Universidade deveria repensar: como posso dar mais oportunidades para o servidor permanecer na Universidade? Para que ela não venha qualificar um técnico ou quem quer que seja, e ele não tiver a pretensão de ficar na instituição.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

A competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento. A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. O servidor J através do conhecimento adquirido com a qualificação

trouxe melhorias para o setor de trabalho, fazendo uso assim das competências adquiridas, conseqüentemente, aumentando o seu comprometimento organizacional.

Os servidores F e L afirmaram que a competência adquirida agregou valor ao trabalho. Já os servidores C, D e I, demonstraram gratidão e tolerância. A posição é corroborada através de Fleury (2004), que afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Por fim, o servidor K comprova o aumento do comprometimento organizacional através da mudança de cargo por intermédio de novo concurso, passando de técnico-administrativo para professor. E encerra a sua fala dirigindo um questionamento a Universidade sobre como se poderia conceder mais oportunidades a um servidor qualificado?

Em síntese, sobre a influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da UFRPE sobre o comprometimento, os achados, em sua maioria, demonstraram que aumentou o comprometimento deles após a qualificação. Através dos relatos, percebe-se que a aplicabilidade do aprendizado na prática, a pretensão de fazer concurso na UFRPE para outro cargo e por a qualificação ajudar a participar de outras atividades foram as respostas com maior número de frequências.

Sendo importante também frisar que existiram relatos sobre a não influência da qualificação no comprometimento: como por exemplo, um servidor afirmou que não aumentou, já que se considera sempre comprometido, e dois servidores afirmaram que poderia ter aumentado o comprometimento, caso tivesse ocorrido a mudança de setor para aquele específico do estudo do mestrado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como foco a discussão dos fenômenos da qualificação e do comprometimento organizacional, apresentados em uma organização pública de ensino superior. Neste sentido, constituiu-se o seguinte problema de pesquisa: em que medida a qualificação oferecida pelos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco influencia no seu comprometimento organizacional segundo os modelos de Meyer e Allen (1997) e Medeiros (2003)?

A pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva e foi utilizada a abordagem quantitativa e qualitativa, sendo o trabalho em campo realizado em duas etapas. Na primeira etapa para a coleta de dados, adotou-se um questionário composto por 45 questões, baseado nos estudos de Meyer e Allen (1991; 1997) e Medeiros (2003).

O instrumento de pesquisa nesta primeira etapa foi respondido por trinta e sete (37) servidores, que foram selecionados no corpo de técnico-administrativos da UFRPE, onde se utilizou como critério os servidores que solicitaram incentivo à qualificação de Mestrado e Doutorado pela UFRPE no período de 2015 a 2017 e aqueles qualificados através da parceria da UFRPE com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Outro ponto importante é que a qualificação deveria ocorrer após ingressar na instituição.

Na segunda etapa do estudo, os servidores que apresentaram elevado índice de comprometimento organizacional na etapa anterior (média acima de 3,0), foram indicados para serem convidados a responder uma entrevista semiestruturada. Dos quais, 22 servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE demonstraram elevado comprometimento organizacional. A pesquisadora obteve 12 entrevistas com estes servidores.

Em relação ao **primeiro objetivo específico** deste estudo que buscou identificar os servidores técnico-administrativos qualificados pela UFRPE com elevado índice de comprometimento organizacional à luz de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003), 60% dos respondentes (22 servidores) apresentaram elevado nível de comprometimento organizacional.

Para este cálculo dos servidores comprometidos, foi realizado o cálculo da média geral das questões do questionário: 1 a 18, questões referentes ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1993); e 20 a 46, questões referentes aos antecedentes do comprometimento

organizacional de Medeiros (2003). Os servidores técnico-administrativos que obtiveram média geral abaixo de 3,0 foram desconsiderados para a próxima etapa.

As principais características destes servidores são: predominam mulheres (14 servidoras); possuem idade maior que 51 anos (9 servidores); têm mais de 6 anos de exercício na UFRPE (16 servidores) e 21 deles têm a pretensão de fazer carreira na Universidade.

O **segundo objetivo** do estudo foi verificar o grau de importância atribuído pelos servidores mais comprometidos em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) sobre comprometimento organizacional.

Bastos e Mowday *et al.* (1982) afirmam que o comprometimento é mais elevado entre as mulheres, porém a pesquisa apresentou um equilíbrio dentre os homens e as mulheres. Vale salientar que para o estudo, obteve-se o retorno de 23 mulheres e 14 homens, ou seja, antes mesmo dos resultados, já se tinha um número maior de mulheres. O maior índice identificado por gênero, em ambos, foi no comprometimento organizacional afetivo.

No tocante à faixa etária dos servidores, a maior concentração se situou no grupo maior que 51 anos. Via de regra, os níveis de comprometimento crescem à medida que aumenta a idade dos trabalhadores, conforme achados nos trabalhos de Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros (1997), assim como o maior tempo de trabalho na organização (PINTO, 2011).

Em relação ao comprometimento organizacional por faixa etária, os servidores mais jovens (faixa etária de 18 a 25 anos) apresentaram maior média de Comprometimento Instrumental. Acredita-se que os servidores mais jovens podem considerar os custos de sair da organização e percebem menores oportunidades de trabalho. Por sua vez, os servidores mais velhos podem sentir a obrigação de permanecer no atual emprego pela internalização das normas da organização. Identificando-se isso nos resultados das faixas etárias acima de 30 anos com índices maiores de Comprometimento Normativo.

Acerca dos resultados do comprometimento organizacional por tempo de serviço, os servidores com 4 a 6 anos de serviço na UFRPE apresentaram maior comprometimento afetivo que os com tempo de serviço de até 2 anos. Bastos (1994) corrobora ao afirmar que o comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos. Contudo, os servidores com tempo de serviço menor (até 2 anos) apresentaram maior comprometimento instrumental que os mais antigos.

Dos 22 servidores que apresentaram alto grau de comprometimento organizacional, 21 deles afirmaram que pretendiam fazer carreira na Universidade.

Os servidores qualificados demonstraram-se mais comprometidos afetivamente (4,13) com a UFRPE que nas dimensões instrumental (média 2,93) e normativa (3,32). Quando o indivíduo é comprometido afetivamente, o mesmo tem interesse em dedicar sua carreira na organização, apresenta percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, demonstra forte senso de integração com a organização e a organização proporciona um alto significado pessoal ao indivíduo (MEYER E ALLEN, 1997).

O **terceiro objetivo** desta pesquisa foi verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre os antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003). Como foi visto, o modelo é composto por três dimensões básicas (estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização).

Os achados do estudo demonstraram que na dimensão Estrutura Organizacional, os servidores apresentaram uma visão positiva nas questões que versavam sobre a diversificação de tarefas (natureza do trabalho) na prática laboral. Os estudos de Mathieu e Zajac (1990) reforçam que há a possibilidade do alto grau de comprometimento mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho. Em contrapartida, os resultados demonstraram a visão negativa dos servidores sobre a centralização da tomada de decisão. Os estudos de Moraes et al. corroboram ao relacionar comprometimento organizacional e uma gestão participativa e democrática (conforme Tabela 20).

Na dimensão Políticas de Recursos Humanos, os resultados demonstraram que os servidores tiveram uma avaliação negativa sobre os itens que tratavam de remuneração e *feedback* da avaliação de desempenho. A explicação poderia estar centrada nos estudos de Meyer e Allen (1990) sobre que o reconhecimento fortalece os vínculos, assim como a avaliação positiva das chefias. Além disso, eleva-se o comprometimento com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (MEDEIROS, 1997).

Na dimensão Valores da Organização, os achados apontaram que a confiança e os comportamentos da organização foram os fatores mais importantes na visão da maioria dos respondentes. Entretanto, podemos destacar também que sete das dez questões apresentaram médias oscilando entre 3,0 e 3,9, revelando que na maioria dos itens dos antecedentes do comprometimento organizacional relacionados aos Valores da Organização não apresentaram nem concordância nem discordância por parte dos respondentes, em outras palavras, os servidores demonstraram “estar em cima do muro” sobre tais questões.

O **quarto objetivo** dessa pesquisa foi identificar a motivação da escolha da qualificação dos servidores técnico-administrativos. Através dos relatos dos entrevistados, as respostas com maior número de frequências foram: continuidade de estudos, aumento salarial e maior oferta de vagas para servidores.

Demonstrando assim que a mudança no perfil dos servidores TAE's, após o Plano de Carreira em 2005 (lei federal nº 11.091/2005) e as mudanças ocorridas em 2008 (lei federal nº 11.784/2008), acarretou maior profissionalização e maior produtividade no ambiente de trabalho, além de propor melhorias salariais por meio da qualificação dos servidores.

É importante se destacar que uma das diretrizes da Gestão de Pessoas da UFRPE é fortalecer e ampliar os programas de incentivo à qualificação e capacitação, inclusive através de ações como a disponibilização obrigatória de vagas institucionais para servidores da UFRPE nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Instituição.

Percebe-se também que o fato de se obter um aumento salarial após a qualificação incentiva o comprometimento dos servidores no trabalho, conforme os estudos de Medeiros (1997), nos quais afirma que se eleva o comprometimento com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior dimensão instrumental).

E por fim, o **quinto objetivo** foi conhecer a influência da qualificação oferecida aos servidores sobre o comprometimento organizacional. Através dos relatos dos respondentes, demonstra-se que houve influência da qualificação no comprometimento organizacional dos servidores. Apenas dois servidores demonstraram que não houve influência no comprometimento, um deles por achar ser sempre comprometido e o outro, por não ter obtido uma vaga no setor da área onde foi qualificado.

O fato do servidor não ter conseguido trabalhar na área de sua afinidade remete aos estudos de Bastos e Lira (1997), os quais asseguram que a lotação dos indivíduos de acordo com a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o grau de comprometimento.

A maior frequência de respostas sobre o motivo do aumento do comprometimento na realidade laboral foi em aplicabilidade do aprendizado da qualificação na prática, remetendo assim o resultado ao conceito de competências e também está em consonância com os estudos de Mathieu e Zajac (1990) sobre a natureza do trabalho: “Alto grau de comprometimento mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho”.

Ações de treinamento e qualificação aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade (BASTOS e LIRA, 1997).

Como limitação, vale ressaltar a divergência e falta de dados disponibilizados pela Instituição quanto ao número dos servidores técnico-administrativos qualificados no período pesquisado, o que dificultou a análise. Além da ausência de outras pesquisas com a junção dos temas qualificação e comprometimento organizacional.

O presente estudo também apontou que existem diversas demandas dos servidores que são atendidas abaixo do desejado, principalmente ligadas as estrutura da organização e políticas de recursos humanos. Dessa forma, recomenda-se que a UFRPE considere os resultados desta pesquisa e insira na pauta do planejamento das atividades ações de treinamento, avaliação de desempenho, divulgação dos seus propósitos (missão, visão e valores), entre outras.

Como contribuições, os achados deste estudo podem servir de suporte no direcionamento e na implantação de ações, com foco no aprimoramento das práticas voltadas para a satisfação e a valorização do servidor. Como investimentos nas políticas de gestão de pessoas, com ações que priorizem a qualificação dos servidores públicos, bem como a criação de um sistema de avaliação de impactos relacionada à qualificação dos servidores.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se o estudo com uma amostra mais ampla, inclusive com os mestres da turma XV do Mestrado em Gestão Pública da UFPE, que mesclava servidores da UFRPE e servidores da Secretaria de Educação. Sugerem-se também novos estudos associando qualificação dos servidores públicos e o conceito de engajamento, este utilizado amplamente por Siqueira *et. al* (2014) e Cavalcante (2013).

E por fim, também a sugestão para futuras pesquisas: investigar a influência do comprometimento organizacional na qualificação dos servidores.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, C.; SPINK, P. K. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 173-199.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração Contemporânea – Perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. V. 63, n.1, p. 1-8, 1990.
- ANDRADE, G. L. **Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior**. 2015. 123 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- ARYEE, S.; HENG, L. J. A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. **Work and Occupations**, 1990. p. 229-239.
- AZEVEDO, Renata Barbosa de. **A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação**. 2015. 187 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. **Key questions regarding work engagement**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4-28, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. UNB, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BERGAMINI, C. W. **Motivação das organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRANDÃO, F.; MACHADO, G. **Relações entre Estratégia competitiva, estrutura produtiva e estrutura organizacional de empresas**. Rio Grande do Sul: Talentos, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47. n. 1, jan.-abr. 1996.

BRITO, A.P. M.P; BASTOS, A.V.B. O Schema de Trabalhador Comprometido e a gestão do Comprometimento: um estudo entre gestores em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, p.177-193, 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Revista da Administração Contemporânea. v. 5, n. 3, Set./Dez. p. 85-106, 2001.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência. & Trópico**, Recife, v.34, n.2, p.297-324, 2010.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CALARGE, F. A. **Visão sistêmica da qualidade**: a melhoria de desempenho da organização direcionada pela qualidade. São Paulo: Art Líber Editora, 2004.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo**: um estudo de caso na Nexcom. 2005. 212 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: MacronBooks, 1994.

COSTA, L. R. A crise do fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se complementa? **Política & Trabalho – Revista de Ciências Sociais**, n. 26, p 127 – 142, abr. 2007.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 5 de outubro de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 dez 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 1967.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo a Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006c.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, 2001.

DEVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

ETIZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations.** New York: Free Press, 1975.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual histórico do modelo de gestão de pessoas. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas nas organizações.** São Paulo: Gente, 2002.

FERNANDES, C. C. C. Escolas de governo: conceitos, origens, tendências, e perspectivas para a institucionalização no Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015. **Anais [...].** Brasília, DF. 2015.

FLEURY, M. T. L.. Aprendendo a mudar; aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 2005.

GARRIDO, L. M. **Virei gerente, e agora?** São Paulo: Nobel, 2000.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GILBERT, D.; BALESTRINI, P.; LITTLEBOY, D. Barriers and Benefits in the Adoption of e-Government. **International Journal of Public Sector Management**, v.17, n.4, p. 286-301, 2004.
- GODOY, M. T. Qualificação Do Servidor Público: Implicações Na Gestão De Pessoas Na Universidade Federal De Goiás. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/273772693\\_QUALIFICACAO\\_DO\\_SERVIDOR\\_PUBLICO\\_Implicacoes\\_na\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_na\\_Universidade\\_Federal\\_de\\_Goias](https://www.researchgate.net/publication/273772693_QUALIFICACAO_DO_SERVIDOR_PUBLICO_Implicacoes_na_Gestao_de_Pessoas_na_Universidade_Federal_de_Goias)> Acesso em: 15 jul 2018.
- Góes, Miguel Borba de Barros. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional nos serviço público: um estudo com os servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFRPE**. 2016. 95 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GUERZONI FILHO, G. Diagnóstico e perspectiva da política de recursos humanos na administração pública brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 44, n. 175, 2007.
- LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.
- LAMAS, K. C. A.; NORONHA, A. P. P. **Comprometimento com a carreira: análise da produção científica**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1), 2014, pp. 53-65, 2014.
- LAWRENCE, B. S.; TOLBERT, P. S. Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANFREDI, S. M.. **Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas**. Campinas: Cedes/Unicamp, 1999.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MENEZES, I. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Menezes, Danubia Paula da Silva. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato da remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Pernambuco.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. **Thousands Oaks**, SAGE, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, n. 75, p. 710-720, 1990.

MONTANA, P.J.; CHARNOVE, B.H. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2000.

MORAES, L. F. R. de; MARQUES, A. L. de.; CORREIA, L. F. **Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao construto**. ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.19 - n.61, p. 357-373, 2012.

MORROW, P. C.; EASTMAN, K; MCELROY, J.C. Concept redundancy and rater naivety. **Organizational research - Journal of Applied Psychology**, p.219-232, 1990.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. da. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal do Estado**, Porto Alegre, RS. v. 1, n. 2, 2015. Disponível em: <http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>. Acesso em: 16 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com o desempenho na carreira. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

PIRES, A. K... et al. **Gestão por competência em organizações de governo**: Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTR, 2005.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

\_\_\_\_\_.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedentes do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, jan./mar., p. 151-177, 2004.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. **ENCONTRO DA ANPAD**, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Tradução de Christina Ávila de Menezes e Revisão de Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009.

SELDEN, S. C. Inovações e tendências globais nas práticas de gestão de recursos humanos. In: PETERS, B. Guy; JONPIERRE (orgs.). **Administração Pública**: coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

SENGE, P... et al. **A quinta disciplina – Caderno de campo**: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SILVA, D. A. **A política de capacitação em Universidades Federais: diagnóstico e proposições**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Grande Dourados, Grande Dourados.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. **XXX EnANPAD**. Salvador/BA, 23 a 27 set., 2006.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. **Comprometimento Organizacional como uma Estratégia de Controle**. ENCONTRO DA ANPAD, 22. 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.

TAMAYO, A. S.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A. S. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TARTUCE, G. L. B. P. **O que há de novo no debate da “qualificação do trabalho”**: reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville. 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: ed Atlas, 1970.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013 – 2020**: versão revista e atualizada. Recife, 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Recife, 2017.

\_\_\_\_\_. Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Capacitação e qualificação**. Disponível em: [http://www.sugep.ufrpe.br/capacitacao\\_qualificacao](http://www.sugep.ufrpe.br/capacitacao_qualificacao). Acesso em: 28 jan. 2019.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea -ANPAD**, Rio de Janeiro, v.11, n.1/10, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 16ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trilinski. São Paulo: Atlas, 2008.

WALTON, D. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM V. H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. São Paulo: Campus, 1997

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between Organizational Culture and Individual Motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295–306, 1990.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO****UM DUETO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Prezado (a) Servidor (a), esta pesquisa faz parte do trabalho da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Pública na UFPE. Portanto, gostaria de contar com a sua colaboração para responder as questões abaixo, com total sinceridade, a partir daquilo que realmente expressa a sua visão sobre o assunto. Para contar com sua ajuda em uma possível segunda etapa da pesquisa, solicitamos ainda que seja disponibilizado o seu nome, telefone e e-mail para contato. Informamos que a sua identificação não fará parte da dissertação. Os servidores lotados nas Unidades Acadêmicas (UAST, UAG, UACSA, CODAI, UEADtec, CODAI) da UFRPE devem responder de acordo com o seu trabalho em relação à Unidade de lotação.

Desde já agradeço a sua atenção, disponibilidade e participação neste estudo.

Rafaela Simões Egito (Mestranda)  
Mônica Maria Barbosa Gueiros (Orientadora)

**PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL (Obrigatório)**

**Nome:**

**Telefone e e-mail para contato:**

**Setor:**

**Cargo :**

**Função (caso ocupar):**

**Gênero:** Masculino  Feminino

**2) Idade:**

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 45 anos
- Entre 46 e 50 anos
- Acima de 51 anos

**3) Estado Civil:**

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outros

**4) Escolaridade:**

- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização Incompleto
- Especialização Completo
- Mestrado
- Doutorado

**5) Há quanto tempo você trabalha na UFRPE?**

- 0- 2 anos
- 2 – 4 anos
- 4- 6 anos
- Mais de 6 anos

**6) Você pretende continuar sua carreira na UFPE?**

- Sim  Não

**7) Qual o curso de Mestrado/ Doutorado concluiu? Quando concluiu?**  

---

**7) 1. O curso escolhido foi:**

- Parceria da UFRPE com outra instituição (UFRRJ OU UFPE)
- Concorrência em seleção na UFRPE com vaga de servidor
- Ampla concorrência

**ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO**

O questionário é composto por itens que devem ser avaliados de acordo com o grau de SATISFAÇÃO do servidor, no seu cotidiano de trabalho, conforme a legenda abaixo:

- 1- DISCORDO TOTALMENTE
- 2- DISCORDO
- 3- INDIFERENTE
- 4- CONCORDO
- 5- CONCORDO TOTALMENTE

**1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira na UFRPE.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**3. Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFRPE.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**4. Eu me sinto orgulhoso e do trabalho que realizo na UFRPE.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**5. Meu trabalho na UFRPE é uma das fontes principais de satisfação pessoal.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**6. A UFRPE tem um imenso significado pra mim.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**7. Atualmente, ficar na UFRPE é mais uma necessidade do que um desejo.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFRPE agora.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**9. Se eu decidisse deixar a UFRPE, minha vida ficaria desestruturada.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFRPE.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**11. Se eu não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.**

**12. Se eu saísse da UFRPE hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**13. Eu me sinto na obrigação de permanecer no meu atual emprego.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**14. Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**15. Mesmo se fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFRPE agora.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**16. A UFRPE merece minha lealdade.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**17. Eu não sairia da UFRPE agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**18. Eu devo muito a UFRPE.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**19. Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**20. Os servidores desta instituição executam diversas tarefas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**21. Na UFRPE, existem muitos chefes.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**22. Aqui, na UFRPE, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**23. Os servidores participam na tomada de decisão.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**24. Na UFRPE, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**25. A UFRPE dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**26. A UFRPE possui muitas regras e normas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**27. O processo de seleção (concurso) na UFRPE é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**28. A UFRPE admite seus servidores visando uma carreira na instituição.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**29. Acredito que no futuro, posso seguir minha carreira na UFRPE e exercer cargos melhores.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**30. A UFRPE se preocupa mais com o desempenho atual de seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**31. Na UFRPE, salário e incentivos são determinados pelo desempenho individual.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**32. Os treinamentos realizados na UFRPE preparam os servidores para novas funções, encorajando-os ao desenvolvimento profissional.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**33. A UFRPE oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente o treinamento de seu pessoal.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**34. Nesta instituição, os servidores são capacitados a atuar em mais de uma função.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**35. A avaliação de desempenho na UFRPE é realizada para melhorar o desempenho de cada um.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**36. Na UFRPE, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**37. A UFRPE possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**38. Percebo que na UFRPE, há uma grande preocupação com as pessoas independente do trabalho.**

1 2 3 4 5

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

**39. A UFRPE valoriza os trabalhos realizados em grupo.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**40. Na UFRPE há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que fazem parte de um time.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**41. Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFRPE.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**42. A UFRPE dá bastante importância aos resultados das pessoas.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**43. Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFRPE.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**44. Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFRPE.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**45. As práticas adotadas na UFRPE são condizentes com os valores da instituição.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

**46. A UFRPE possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito.**

1 2 3 4 5

---

DISCORDO TOTALMENTE      CONCORDO TOTALMENTE

---

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bom dia/Boa tarde. Meu nome é Rafaela Egito, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), e servidora lotada na Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho da UFRPE.

Estou desenvolvendo uma pesquisa para minha dissertação de mestrado no MGP. O estudo tem como objetivo compreender o impacto dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos pela UFRPE aos servidores no comprometimento organizacional destes com o trabalho e a instituição, sob a orientação da Professora Doutora Mônica Gueiros.

Dessa forma, gostaria de contar com a sua colaboração para o acesso às informações necessárias para a pesquisa. Asseguramos que as informações coletadas são sigilosas e só poderão ser utilizados para as finalidades do estudo.

A sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um roteiro. A entrevista será gravada para facilitar a escuta por parte da entrevistadora e a posterior análise dos dados. Ao aceitar participar, informamos que a entrevista deve durar de 20 a 30 minutos e que manteremos a confidencialidade e o sigilo das informações, que serão utilizadas exclusivamente para a análise.

Você deseja fazer alguma pergunta? Você concorda em ser entrevistado/a?

NÃO CONCORDA EM SER ENTREVISTADO/A

CONCORDA EM SER ENTREVISTADO/A

---

Assinatura do/a entrevistado/a

Declaro que li o consentimento acima e o/a entrevistado/a está de acordo em participar.

---

Assinatura da entrevistadora

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA****ROTEIRO DE PERGUNTAS**

**Data:**

**Código de identificação:**

**Tempo de UFRPE:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Termo de consentimento ( ) Autorização para gravar ( )**

**Por que foi escolhido( ) Conceitos ( ) Iniciar**

- 1) O que o motivou a participar da qualificação que foi oferecida pela UFRPE?
- 2) Na sua visão, de que forma a qualificação contribuiu para ampliar o seu comprometimento na UFRPE?
- 3) Houve alguma mudança de função ou lotação no ambiente de trabalho posterior à sua qualificação? Qual sua opinião? Onde você gostaria de trabalhar?
- 4) Como você avalia o seu comprometimento organizacional na UFRPE?  
Antes da qualificação?  
Depois da qualificação?