

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINSITRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CLAUDIA VALENTE DUARTE HORTA

**O Comprometimento Organizacional de pessoas nas IFES:
um estudo de caso dos Técnicos Administrativos
da Universidade Federal de Juiz de Fora**

JUIZ DE FORA

2019

CLAUDIA VALENTE DUARTE HORTA

**O Comprometimento Organizacional de pessoas nas IFES:
um estudo de caso dos Técnicos Administrativos
da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio
Co-orientadora: Márcia Cristina da Silva Machado

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Horta, Claudia Valente Duarte.

O comprometimento organizacional de pessoas nas IFES: um estudo de caso dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora / Claudia Valente Duarte Horta. -- 2019.
114 f. : il.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Coorientadora: Márcia Cristina da Silva Machado

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. comprometimento organizacional. 2. gestão de pessoas. 3. universidade pública. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Machado, Márcia Cristina da Silva, coorient. III. Título.

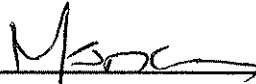
CLAUDIA VALENTE DUARTE HORTA

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE PESSOAS NAS IFES: UM
ESTUDO DE CASO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

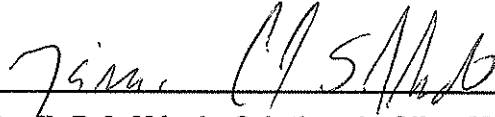
Aprovada em: 17/04/2019.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio
Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Márcia Cristina da Silva Machado
Coorientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural de Rio de Janeiro



Prof. Dr. André Andrade Longaray
Universidade Federal do Rio Grande

*Dedico este trabalho a todos os servidores públicos que se comprometem a cumprir
com honradez seu papel perante a sociedade.*

AGRADECIMENTOS

Deus, obrigada por mais esta oportunidade de crescimento intelectual. Agradeço a você, pai, por ter proporcionado as bases da minha educação e por ter me ensinado a buscar fazer sempre o melhor naquilo que nos propomos. Sei que você continua torcendo por mim...

Mãe, você me ensinou a agradecer por tudo que temos e tudo que somos... agradeço todos os dias por ter tido a oportunidade de ser sua filha e poder contar sempre com seu carinho e apoio.

Agradeço também por você ter me dado a melhor irmã que alguém poderia ter. Danielle, você é meu exemplo de força, bravura e resiliência. Durante mais este desafio você sempre “esteve lá” quando eu mais precisei.

Gui, obrigada por aceitar caminhar comigo nessa jornada e por ter sido o companheiro perfeito em cada momento. Se o desafio foi grande, seu apoio e fé em mim mesma foram maiores e fundamentais.

Márcia, eu não teria conseguido sem você! Fui privilegiada por ter uma grande amiga ao meu lado me orientando, me guiando para que eu pudesse conseguir, sempre com muito carinho e paciência.

Tanure, seus conselhos foram sábios, me puxando sempre de volta para o caminho e me dando segurança para seguir em frente. Muito obrigada!

Isabella, você demonstrou empiricamente o que significa amizade! Seu cuidado constante, sondando sempre como estavam as coisas, se colocando sempre à disposição para ajudar e efetivamente ajudando fizeram diferença.

Renato, a parceria no mestrado, nos desdobramentos do mestrado e agora na própria FACC foram fundamentais para que eu concluísse a jornada.

Aos colegas da FACC, vocês me motivaram a continuar galgando os degraus acadêmicos e me deram todo o suporte para conseguir subir.

“Supremos”, amigos queridos que encontrei no mestrado, a estrada foi mais divertida tendo vocês ao meu lado.

Aos membros da banca, obrigada pela disponibilidade em contribuir com este trabalho.

*“Solidários, seremos união. Separados uns dos outros, seremos pontos de vista.”
Bezerra de Menezes*

RESUMO

A presente dissertação foi produzida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFJF) da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Este trabalho teve como objetivo geral medir o nível de comprometimento dos técnicos administrativos em educação (TAEs) da UFJF com base na teoria de Meyer & Allen (1991, 1997), analisando sua relação com as políticas de gestão de pessoas da instituição. Para tanto, foram utilizadas as teorias que estudam o comprometimento organizacional, perpassando seus antecedentes, consequentes e correlatos, com foco específico na teoria dos três componentes do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) de Meyer e Allen. Foram analisadas ainda as pesquisas acerca do tema no Brasil e seu desenvolvimento, com Bastos (1994) e Medeiros (2002). O percurso metodológico seguido fundamentou-se numa análise qualitativa dos dados, um estudo de caso, com pesquisa documental e bibliográfica e aplicação de questionários com 113 sujeitos, assistentes em administração, nível D, lotados no campus de Juiz de Fora. O instrumento de pesquisa foi também adaptado de Meyer e Allen (1997), contendo ainda questões relacionadas às políticas de gestão de pessoas da UFJF. Observou-se que na universidade há uma preponderância do comprometimento afetivo, seguido de níveis mais baixos de comprometimento instrumental e níveis menos relevantes do comprometimento normativo. Foi proposto um plano de ação para auxiliar a construção das políticas de gestão de pessoas na UFJF tendo por base o nível de comprometimento dos TAEs, composto de uma proposta de elaboração de uma ferramenta de diagnóstico para medir o nível de comprometimento de todos os TAEs da UFJF, além de sugestões acerca das incongruências encontradas nas políticas de gestão de pessoas vigente na universidade.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; gestão de pessoas; universidade pública

ABSTRACT

This dissertation was produced as part of the scope of the Professional Master in Public Administration (PROFIAP/UFJF) of the School of Administration and Accounting of Universidade Federal Juiz de Fora (UFJF). The main objective of this work was to measure the level of commitment of the UFJF's administrative technicians in education (TAEs) based on the theory of Meyer & Allen (1991, 1997), analyzing the relationship between those levels and the institution's people management policies. For that, the theories that study organizational commitment were adopted, passing through its antecedents, consequents and correlates, focusing specifically on the Meyer and Allen's theory of the three components of commitment (affective, continuance and normative). Also, was made an analysis of the research on the theme in Brazil and its development, using Bastos (1994) and Medeiros (2002). The methodology was based on a qualitative analysis of the data, case study, with documentary and bibliographic research and application of 113 questionnaires to assistants in administration - level D, located in the campus of Juiz de Fora. The research instrument was also adapted from Meyer and Allen (1997) and containing questions related to UFJF's people management policies as well. It was observed there is a preponderance of affective commitment, followed by lower levels of continuance commitment and less relevant levels of normative commitment. It was proposed an action plan to help the construction of people management policies for UFJF based on the level of commitment of the TAEs, composed of a proposal for the development of a diagnostic tool to measure the level of commitment of all UFJF's TAEs and, suggestions about the inconsistencies found in the current people management policies used by the university.

Keywords: organizational commitment; people management; public university

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....	40
Figura 2: Implicações dos componentes do comprometimento.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária.....	59
Gráfico 2: Grau de instrução	59
Gráfico 3: Tempo de serviço na UFJF	60
Gráfico 4: Tipo de unidade a que se vincula o servidor.....	61
Gráfico 5: Respostas a afirmativa 1 do questionário da pesquisa	62
Gráfico 6: Respostas a afirmativa 2 do questionário da pesquisa	62
Gráfico 7: Respostas a afirmativa 3 do questionário da pesquisa	63
Gráfico 8: Respostas a afirmativa 4 do questionário da pesquisa	64
Gráfico 9: Respostas a afirmativa 5 do questionário da pesquisa	65
Gráfico 10: Respostas a afirmativa 6 do questionário da pesquisa	65
Gráfico 11: Respostas a afirmativa 7 do questionário da pesquisa	68
Gráfico 12: Respostas a afirmativa 8 do questionário da pesquisa	69
Gráfico 13: Respostas a afirmativa 9 do questionário da pesquisa	70
Gráfico 14: Respostas a afirmativa 10 do questionário da pesquisa	71
Gráfico 15: Respostas a afirmativa 11 do questionário da pesquisa	71
Gráfico 16: Respostas a afirmativa 12 do questionário da pesquisa	72
Gráfico 17: Respostas a afirmativa 13 do questionário da pesquisa	74
Gráfico 18: Respostas a afirmativa 14 do questionário da pesquisa	75
Gráfico 19: Respostas a afirmativa 15 do questionário da pesquisa	75
Gráfico 20: Respostas a afirmativa 16 do questionário da pesquisa	76
Gráfico 21: Respostas a afirmativa 17 do questionário da pesquisa	77
Gráfico 22: Respostas a afirmativa 18 do questionário da pesquisa	78
Gráfico 23: Respostas a afirmativa 19 do questionário da pesquisa	80
Gráfico 24: Respostas a afirmativa 20 do questionário da pesquisa	81
Gráfico 25: Respostas a afirmativa 21 do questionário da pesquisa	82
Gráfico 26: Respostas a afirmativa 22 do questionário da pesquisa	82
Gráfico 27: Respostas a afirmativa 23 do questionário da pesquisa	83
Gráfico 28: Respostas a afirmativa 24 do questionário da pesquisa	84
Gráfico 29: Respostas a afirmativa 25 do questionário da pesquisa	85
Gráfico 30: Respostas a afirmativa 26 do questionário da pesquisa	86
Gráfico 31: Respostas a afirmativa 27 do questionário da pesquisa	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de comprometimento organizacional com orientação afetiva	42
Quadro 2: Definições de comprometimento organizacional com orientação instrumental.....	42
Quadro 3: Definições de comprometimento organizacional com orientação normativa	43
Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos	48
Continuação Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos	49
Continuação Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos	50
Quadro 5: Exemplos de trabalhos que aplicaram a escala EBACO.....	52
Quadro 6: Resumo das análises acerca dos níveis de comprometimento dos TAEs e a influência das políticas de gestão de pessoas da UFJF.....	95
Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAEs	98
Continuação Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAEs.....	99
Continuação Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAEs.....	100
Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE.	102
Continuação Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE.....	103
Continuação Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargos Técnicos administrativos em Educação da UFJF	24
Tabela 2: Carga horária necessária para progressão por capacitação profissional ..	30
Tabela 3: Percentuais de Incentivo à Qualificação.....	32
Tabela 4: Quantidade de artigos publicados por ENANPAD acerca do Comprometimento Organizacional	53
Tabela 5: Quantidade de artigos publicados por Teoria/Instrumento	54
Tabela 6: Índice de respostas ao comprometimento afetivo de acordo com a lotação	66
Tabela 7: Índice de respostas ao comprometimento normativo de acordo com a lotação.....	78
Tabela 8: Resumo dos níveis positivos de comprometimento para cada dimensão em cada afirmativa.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
PDICCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho
PROCAP	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento
PRODIM	Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico Administrativo em Educação
PROQUALI	Programa de Apoio à Qualificação
PRO-VIDA	Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico-administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. OS PROCESSOS DE GESTÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	20
1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	21
1.2 OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFJF	23
1.2.1 A carreira dos TAES.....	23
1.2.2 Os processos de seleção e alocação de TAES	25
1.2.3 A Fase de Estágio Probatório	27
1.2.4 As Políticas de Capacitação de TAES	29
1.2.5 O Processo de Remoção de TAES	33
1.2.6 A avaliação de desempenho – PROADES	35
2. ANÁLISE DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO DE TAES NA UFJF	38
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	38
2.1.1 Comprometimento organizacional	38
2.1.2 Modelo dos três componentes do comprometimento de Meyer e Allen	41
2.1.3 Antecedentes do Comprometimento	44
2.1.4 Consequentes e correlatos do Comprometimento	46
2.1.5 Pesquisas acerca do comprometimento realizadas no Brasil.....	47
2.1.5.1 Os estudos de Bastos e Medeiros	47
2.1.5.2 Cenário das principais pesquisas realizadas no Brasil	52
2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	55
2.2.1 Classificação da pesquisa	55
2.2.2 Levantamento e tratamento dos dados	56
2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	58
3. A MENSURAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS TAES COMO BASE PARA AS DECISÕES SOBRE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFJF	97
3.1 PROPOSTA PARA A CRIAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS TAES NA UFJF	98
3.2 POSSÍVEIS AÇÕES DE MELHORIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS	105

REFERÊNCIAS.....	108
Apêndices.....	112

INTRODUÇÃO

As sociedades sempre foram impulsionadas pelas transformações. Sendo assim, os estudos, as análises, as pesquisas e descobertas ora propiciam estas mudanças, ora tornam-nas necessárias em virtude das evoluções. Tem-se observado nas últimas décadas que estas mudanças ocorrem cada vez mais céleres e contundentes, forçando adaptações e pausas reflexivas que se ignoradas geram consequências diretas na vida dos indivíduos, das organizações e sobretudo na interrelação entre estes dois grupos.

Nesse contexto, há que se considerar que estas mudanças geram também impactos na organização do trabalho. As expectativas da sociedade, dos trabalhadores e das organizações alteram-se e as cobranças tornam-se maiores.

O que se tem hoje é uma necessidade de maior produtividade, transparência e eficácia. As organizações estão indo além, buscando não apenas conhecimento técnico, prático e teórico de seus trabalhadores, mas também habilidades e atitudes. Com isso, o maior questionamento que surge é exatamente como atingir estas potencialidades, como fazer florescer capacidades latentes.

Para isso, é necessário envolvimento do trabalhador com a instituição, bem como com seu ambiente de trabalho, com suas tarefas, com a equipe e com a missão da organização. Contudo, só haverá este envolvimento se houver comprometimento. Como bem definem Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2014, p.330), *“um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solenes entre as partes”*.

Tem-se pela definição do dicionário que comprometimento é “ação ou ato de comprometer-se”. As palavras comumente associadas a este conceito são: compromisso, engajamento, envolvimento, entrega, responsabilidade, participação. Ainda que haja um significado oposto ao termo, quando exprime noção de embaraço, dificuldade ou perturbação, para os estudiosos do comprometimento organizacional, a primeira definição é a que prevalece e norteia as pesquisas. Segundo Bastos (1997, p.100):

ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar adesão, forte

envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora.

Há na literatura atual diferentes vertentes conceituais acerca do comprometimento organizacional, destacando-se os modelos unidimensionais e multidimensionais (CARVALHO, 2013). Para a presente pesquisa foi utilizado o modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1997).

Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento é composto por três componentes que refletem i) desejo, ii) necessidade e iii) obrigação. Estes três componentes do comprometimento são denominados comprometimento i) afetivo, ii) instrumental e iii) normativo. Afirmam ainda que não há uma relação de exclusão entre estes comportamentos, sendo possível a manifestação em conjunto nos indivíduos, variando-se o grau de incidência.

Para estes autores, o comprometimento afetivo se traduz em um vínculo emocional, uma identificação e envolvimento com a organização. Trabalhadores que apresentam forte comprometimento afetivo permanecem em uma organização porque assim o querem. O comprometimento instrumental traduz a ideia de custos envolvidos na relação trabalhador/organização. O envolvimento e permanência se baseiam na ideia de necessidade, quando realizada pelo trabalhador uma análise de prós e contras. Já o comprometimento normativo se baseia em um sentimento de obrigação de permanecer. Está atrelado à ideia de valores para o trabalhador.

Sendo assim, como já mencionado, não há que se falar em tipos excludentes, pois para os autores *“é mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar as três formas de comprometimento em graus variados”* (MEYER; ALLEN, 1991, p. 68)¹ Como exemplo, os autores citam que um funcionário pode sentir forte desejo e necessidade de permanecer na organização, contudo não sentindo grande obrigação em fazê-lo. Ou ainda, pode sentir pouco desejo, porém uma necessidade moderada e uma forte obrigação. Daí falar-se que estes três tipos irão compor o comprometimento.

E se a ideia de comprometimento se revela tão importante para o adequado funcionamento de uma organização, impactando em sua produtividade e eficiência, há que se considerar que os efeitos positivos deste comportamento também devem ser estudados na esfera pública, haja vista a abrangência de significados que possui

¹ Original: (...)“it seems more reasonable to expect that an employee can experience all three forms of commitment to varying degrees.”

esta dimensão (interferência direta na vida dos cidadãos, para além do relacionamento funcionário X instituição).

Fazendo-se o recorte em uma universidade pública, a gama de serviços a serem prestados, cidadãos a serem atendidos e trabalhadores (efetivos e terceirizados) compondo o quadro são demasiadamente diversificados. Esta diversidade enriquece a produção de conhecimento, mas também potencializa as dificuldades a serem enfrentadas pelo setor de Gestão de Pessoas no que concerne às melhores políticas a serem adotadas para gerir todo o elemento humano presente.

Portanto, entender como o técnico administrativo em educação (TAE) se relaciona com a instituição, inserido em uma unidade específica, é importante para aumentar a produtividade, enriquecer o bem-estar deste servidor e orientar as futuras alocações e remoções oriundas de uma possível política de redimensionamento a ser realizada pelo setor de Gestão de Pessoas.

Entender ainda esta relação do TAE com a instituição é fundamental para ajudar a desmistificar a representação social² que vincula a imagem do servidor público à ideia de falta de comprometimento com o trabalho. Historicamente associam-se as falhas dos setores administrativos do Estado a estes servidores. O que se tem como percepção da sociedade é que o servidor não trabalha, onera os cofres, prejudica a máquina pública e não se compromete com o Estado e principalmente com a sociedade. Longe de negarmos aqui a existência de servidores que pouco se envolvem com o próprio trabalho, o presente estudo teve como foco a compreensão de como se dá este processo de comprometimento e qual a relação e o papel da própria administração pública nesta questão. Sendo assim, a situação-problema que esta pesquisa procurou responder é: **Como se apresentam os níveis de comprometimento dos TAEs da UFJF à luz do modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen?**

Supõe-se que há uma relação ente o nível de comprometimento dos TAEs e as políticas de gestão de pessoas. Portanto, o presente estudo teve como objetivo geral medir o nível de comprometimento dos TAEs com base na teoria de Meyer & Allen (1997) para analisar sua relação com as políticas de gestão de pessoas da

²Entende-se aqui por representação social *“uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”*. (JODELET 2001, p. 22).

UFJF, buscando potencializar comportamentos positivos já existentes e mitigar condutas desabonadoras. Os objetivos específicos que auxiliaram esta busca foram:

- Descrever as políticas de gestão de pessoas para TAEs na UFJF e suas possíveis relações com o comprometimento dos servidores.
- Analisar, após mapeamento, o nível de comprometimento dos TAEs envolvidos na pesquisa, com base na teoria de Meyer & Allen (1997).
- Propor um plano de ação que otimize a relação entre o comprometimento dos TAEs e as políticas de gestão de pessoas na UFJF.

O foco da presente pesquisa foram os TAEs da UFJF de nível D (que possuem o ensino médio como escolaridade mínima requerida para ingresso no cargo), especificamente os assistentes em administração, lotados no *campus* de Juiz de Fora. A escolha por este recorte dentro da categoria de técnicos administrativos se deveu ao fato de que os assistentes em administração estão em maior número na universidade e encontram-se distribuídos em todos os setores, independente da atividade desenvolvida (acadêmica, administrativa ou laboratorial, por exemplo).

A relevância desta investigação transpõe as questões teóricas, repousando em razões de ordem prática. As instituições públicas são financiadas com o dinheiro de todos os cidadãos, portanto é fundamental identificar quais condições favorecem o comprometimento dos servidores, para que os investimentos retornem para a sociedade. Apesar de estarmos cientes de que muitas questões que envolvem o planejamento de pessoal são amarradas por dispositivos legais, dada a natureza pública da universidade, não se pode desconsiderar que há margem para discricionariedade em muitos pontos, o que possibilita a atuação da área de Gestão de Pessoas.

Este trabalho está estruturado em três capítulos além desta introdução. No primeiro capítulo foram apresentadas a contextualização do caso, com os processos de gestão de TAEs na UFJF, discriminando as ações que possivelmente estariam ligadas à flutuação dos níveis de comprometimento organizacional dos servidores.

O Capítulo 2 traz os apontamentos teóricos que balizaram os estudos. A teoria de Meyer e Allen, os antecedentes, consequentes e correlatos do

comprometimento, bem como o desenvolvimento das pesquisas acerca do tema no Brasil. É descrito ainda o percurso metodológico utilizado para tratamento e coleta dos dados, além dos resultados obtidos.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta o Plano de Ação sugerido com base nos resultados elencados no capítulo 2 que serviram para subsidiar a construção deste plano, além do referencial teórico e apêndices.

1. OS PROCESSOS DE GESTÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma universidade pública que oferece hoje para a sociedade uma gama de serviços que demandam estrutura e capacitação continuada de seus servidores. Ao se debruçar na busca pela excelência da tríade ensino, pesquisa e extensão, a UFJF promove não só o envolvimento de docentes e alunos em seu crescimento institucional como também de seu corpo técnico, visto ser este um dos alicerces que viabilizará as ações administrativas e acadêmicas da instituição.

Considerando assim a importância daqueles que compõem a estrutura da universidade, para além do binômio docente/discente, os técnicos administrativos em educação (TAEs) possuem papel fundamental no desenvolvimento das instituições de ensino superior, pois contribuem para implementação e desenvolvimento de projetos e de inovações, além das demandas diárias de funcionamento de uma universidade.

Tendo em vista a relevância da atuação destes servidores, há que se considerar a necessidade de comprometimento destes atores envolvidos no cotidiano da UFJF. Isto porque o nível de comprometimento dos TAEs poderá refletir diretamente em seu desempenho, bem como em seu relacionamento com o trabalho e a instituição.

E este relacionamento deve ser bem trabalhado pelas instituições em seus respectivos setores de Gestão de Pessoas, visto que:

as pessoas de fato assumiram papel estratégico e relevante nas organizações e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. Assim, a GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. (MARTINS e FIUZA, 2009, p. 3)

Portanto, o presente capítulo fará uma exposição inicial da UFJF, com ênfase nas ações da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Serão descritas e analisadas nas subseções a carreira dos TAEs objeto de estudo desta pesquisa,

bem como as políticas e práticas a cargo da PROGEPE, quais sejam, a forma de ingresso dos servidores e os critérios utilizados para sua alocação nas dependências da universidade, como se desenvolvem os programas de capacitação e qualificação direcionados a estes servidores; o que motiva as movimentações baseadas em processos de remoção e como elas se desenvolvem; e a relevância das avaliações de desempenho ao longo da carreira. Supõe-se que todas estas políticas de gestão de pessoas terão reflexo no nível de comprometimento dos TAEs, sendo, portanto, importante sua análise para subsidiar possíveis ações que irão contribuir para o fortalecimento do comprometimento dos servidores, baseado principalmente na vontade e desejo de permanecer e contribuir com a UFJF.

1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora é uma universidade pública que possui sua sede na cidade de Juiz de Fora (MG) além de um campus avançado na cidade de Governador Valadares (MG).

O campus Juiz de Fora possui atualmente 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado em todas as áreas do conhecimento.³ Sua organização administrativa é estruturada em 3 Colegiados Superiores, 6 Diretorias, 8 Pró-reitorias e 20 Unidades Acadêmicas⁴, além de diversas subdivisões administrativas, tais como o Centro de Educação à Distância, a Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos, a Coordenação Geral de Processos Seletivos, dentre outras.

O campus de Governador Valadares possui atualmente dois institutos, quais sejam, o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e o Instituto de Ciências da Vida (ICV). Ambos reúnem um total de dez cursos de graduação presencial, ofertando 850 vagas anuais.

Além das unidades acadêmicas e administrativas circunscritas à sede do campus Juiz de Fora, há ainda diversas unidades distribuídas no município que

³ Informações disponíveis em: <<http://www.ufjf.br/sobre/apresentacao>>. Acesso em: 17 set. 2017.

⁴ A Universidade Federal de Juiz de Fora possui um *campus* avançado em Governador Valadares com estrutura acadêmica e administrativa própria, porém não será objeto de estudo neste trabalho, limitando-se apenas ao *campus* Juiz de Fora.

prestam serviços diversos à população e dependem da atuação de servidores para seu funcionamento.

Nota-se, portanto, que uma mesma instituição possui núcleos bastante distintos de trabalho, tendo como ponto em comum entre eles a necessidade da atuação de técnicos administrativos em educação.

Para coordenar a complexidade desta estrutura que demanda servidores nas mais diversas áreas, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é composta pelas seguintes coordenações: a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), responsável pelo gerenciamento de dados cadastrais dos servidores, remunerações, assim como o atendimento dos órgãos fiscalizadores da União e as várias esferas da Justiça. A Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP), responsável pelo gerenciamento de alocação dos servidores, bem como a avaliação de desempenho de docentes e TAEs. A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), responsável pelo gerenciamento e desenvolvimento das carreiras dos docentes e TAEs da UFJF. A Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP), responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal para o quadro de servidores da UFJF e pela análise de processos de progressão profissional, incentivo à qualificação e afastamentos para capacitação, e por fim, a Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE), responsável pelas perícias oficiais, segurança do trabalho e promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores.

Há ainda em cada uma dessas coordenações subordinadas à PROGEPE diversas gerências e subunidades dedicadas a especializar o desenvolvimento dos trabalhos, dada a gama de responsabilidades e o quantitativo de servidores pelos quais o setor é responsável.

Cada coordenação acima apresentada é responsável por alguma das diversas políticas de gestão de pessoas que irão interferir na carreira dos TAEs. Sendo assim, para que se possa compreender melhor estas políticas e suas ações, será feita a descrição e análise dos servidores que compõem a carreira objeto de estudo desta pesquisa.

1.2 OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFJF

Os servidores técnicos administrativos em educação compõem o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino e possuem como atribuições gerais planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão, conforme determina o art. 8º da Lei 11.091/05.⁵

Nas subseções seguintes serão analisadas a carreira destes TAEs, bem como as políticas de gestão de pessoas direcionadas a estes servidores.

1.2.1 A carreira dos TAEs

O Plano de carreira nas organizações tem como finalidade *“promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, ou seja, dando a este condições de auto realização”* (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006, p. 197). Para estes autores, o plano de carreira servirá como base para nortear as decisões do setor de gestão de pessoas no que concerne às ações de *“desenvolvimento, motivação, integração e melhoria da produtividade individual e grupal”* (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006, p. 197p. 197).

Na UFJF, o plano de carreira dos TAEs é dividido em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) com base no grau de escolaridade exigido como requisito mínimo para ingresso na carreira. Sendo assim, os cargos dividem-se da seguinte forma: os de nível A e B abarcam aqueles que necessitam, em sua maioria, apenas de ensino fundamental incompleto; os de nível C aqueles que possuem em sua maioria como requisito mínimo o ensino fundamental completo; o nível D exigirá ensino médio completo ou cumulado com curso técnico na área de atuação e o nível E, aqueles que possuem ensino superior. Os cargos de nível E são distribuídos entre diversas áreas de formação, tais como Administração, Economia, Direito,

⁵Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:
I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;
III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino. (BRASIL, 2005)

Ciências Contábeis, Licenciaturas, etc. Há ainda uma subdivisão em níveis de capacitação (I, II, III, IV) que se aplica a todos os cargos acima mencionados, mas que será melhor abordada em seção posterior deste trabalho.

A UFJF possui atualmente um total de 1591 TAEs⁶, distribuídos em diversos níveis da carreira conforme tabela 1:

Tabela 1: Cargos Técnicos administrativos em Educação da UFJF

Nível de Classificação	C		D		E		Total	
	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos
Quadro Referência da UFJF de acordo com vacâncias atualizadas.	189	14	802	26	491	13	1482	53

Fonte: Adaptado de UFJF, 2019.

A Lei 11.091/05 supracitada determinou que cada Instituição de Ensino Superior implementasse um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE). Sendo assim, o Conselho Superior da UFJF editou no ano de 2006 a Resolução nº 24, tendo por finalidade atender essa demanda legal, bem como o anseio de seus servidores.

O PDICCTAE-UFJF contém três programas que irão nortear o alcance de seus objetivos: o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho, estando todos vinculados entre si. Cada um dos programas aqui citados será objeto de análise pormenorizada nas seções subsequentes.

Para efeito deste estudo, apenas os TAEs que compõem o nível D – cargo assistente em administração - serão objeto da pesquisa por possuir este nível de classificação o maior número de servidores, estarem eles distribuídos nos diversos setores da universidade e ainda por ser aquele em que se encontra vinculada a pesquisadora. Sendo assim, será analisado agora como se dá o ingresso deste profissional na instituição e como é feita sua alocação na UFJF.

⁶Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/links/quadro-de-referencia-dos-servidores-taes-da-ufjf/>. Acesso em 2 mar. 2019.

1.2.2 Os processos de seleção e alocação de TAEs

Os processos de seleção buscam contratar os melhores dentre os candidatos. Isto porque este processo seletivo fornecerá para a instituição o perfil ideal de funcionário. Para o setor público, a seleção e recrutamento é um dos tópicos de menor discricionariedade, haja vista a necessária observância ao que determina a lei, desde o início do processo, com uma sucessão de atos administrativos complexos que irão culminar na homologação das inscrições dos candidatos.

Na UFJF, os técnicos administrativos em educação são servidores públicos e, portanto, regidos pela Lei 8.112/90. Considerando essa natureza jurídica, o ingresso dos TAEs dar-se-á através de concurso público, conforme determina referida lei.

As provas de seleção a que são submetidos os candidatos atendem ao grau de escolaridade exigido para cada cargo. No caso dos TAEs objeto desta pesquisa (nível D), a escolaridade exigida é nível médio, sendo a prova para ingresso na carreira constituída por questões objetivas que possuem como temas, em linhas gerais, Língua Portuguesa, Raciocínio Lógico-Matemático e Legislação.

Sendo assim, a seleção destes servidores atenderá critérios objetivos, pautada pela impessoalidade, diferindo aqui do que ocorre em instituições privadas nas quais é possível, para além do currículo técnico, traçar e selecionar o perfil do candidato que melhor se adeque a vaga. O que se tem na esfera pública é a presunção de que o candidato, estando apto tecnicamente para a vaga também estará apto para desempenhar a função, independente de particularidades organizacionais ou pessoais. Esta diretriz legal para a seleção dos servidores é necessária para que os princípios administrativos expressos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 sejam respeitados. A Carta Magna de 88, em seu art. 37 elenca os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como de cumprimento obrigatório por aqueles que compõem a administração pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Tendo em vista a vinculação estrita desta etapa a lei, há que se considerar que medidas posteriores ao certame podem ser necessárias para reduzir possíveis impactos que os perfis profissionais de cada candidato aprovado gerarão no momento de suas alocações (lembrando que para o cargo analisado o processo seletivo possui apenas uma etapa eliminatória, composta por uma prova objetiva).

No âmbito da UFJF, após aprovação no concurso público, não há regimentos ou diretrizes publicadas que norteiem a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) para a alocação destes servidores nas diversas unidades. Apesar do que determina a Resolução nº 24/2006 da UFJF já mencionada, o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico Administrativo em Educação (PRODIM) não foi ainda devidamente implementado.⁷

O Programa de Dimensionamento possui como objetivo geral “*efetuar o diagnóstico das necessidades institucionais e a força de trabalho, a fim de melhor alocar os cargos e seus ocupantes, de acordo com suas reais potencialidades e com o Modelo de Alocação de Vagas*” (Resolução nº 24/2006, Anexo I, item I.1). Considerando a inexistência até a presente data de regulamentação deste programa, apesar da previsão de metas e datas existentes em referida resolução, não há, como já mencionado, um padrão normatizado a ser seguido.

Atualmente faz-se uma preparação através do *Moodle*⁸ com os novos técnicos, chamada de Seminário de Integração e Formação de Carreira. De acordo com o *folder*⁹ do calendário de eventos da PROGEPE, este seminário visa:

Informar sobre os dispositivos da carreira dos docentes e TAEs, assim como repassar informações básicas sobre a estrutura e o funcionamento da Universidade Federal de Juiz de Fora, a fim de oferecer suporte técnico-institucional aos ingressantes e promover a integração de servidores ao ambiente de trabalho.

Apesar da existência deste seminário, seu conteúdo não aborda de maneira específica as expectativas deste TAE e qual seu potencial de contribuição de acordo com sua formação.

A PROGEPE tem envidado esforços para determinar de maneira impessoal e justa a alocação dos TAEs. Isto porque existe um banco de dados gerenciado pela Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP), da Pró-Reitoria, que verifica a demanda de cada unidade (administrativa ou acadêmica) e direciona os novos servidores para que atendam estas solicitações. É possível a inserção

⁷ Durante o ano de 2018, quando se desenvolveu a pesquisa, a PROGEPE retomou os trabalhos do dimensionamento proposto pela Resolução nº 24/2006, contudo não houve ainda a conclusão dos trabalhos, tão pouco a divulgação de resultados.

⁸*Moodle* é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades *online*, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem.

⁹Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/calend%C3%A1rio-de-Eventos-2017-2%C2%BA- semestre.pdf>> Acesso em 31 out, 2017.

neste banco de dados de alguns requisitos que se espera deste profissional para que preencha a vaga, contudo, estas informações limitam-se novamente à esfera técnica, não havendo um registro de quais seriam as habilidades e expectativas do servidor que está à disposição.

Traçar o perfil psicológico do novo servidor, verificando suas habilidades interpessoais e expectativas para com a instituição são medidas necessárias que contribuiriam para melhorar o desempenho, a satisfação e conseqüentemente o comprometimento deste servidor com sua lotação. Há uma preocupação da coordenação atual da CAMP em considerar estas necessidades, contudo, como mencionado, não há uma normatização interna desta demanda.

Em 2014 foi realizado um breve levantamento com os TAEs que estavam ingressando na UFJF, através de entrevista com psicólogos da instituição, para auferir o perfil profissional de cada um e conseqüente alocação na universidade. Contudo não há registros acerca da utilização deste levantamento no momento de alocação dos servidores nas unidades.

Verifica-se, portanto, que ainda é incipiente o planejamento pré-definido e normatizado para alocação dos TAEs que ingressam na UFJF, considerando o perfil pessoal e profissional deste servidor. Esta ausência de planejamento e normatização que abarque as competências individuais, capaz de posteriormente complementar a seleção realizada através do concurso público, poderá impactar no comprometimento do servidor.

A próxima seção apresentará a análise da fase de estágio probatório, quando este servidor que ingressou na carreira pública já se encontra alocado na instituição e será avaliado acerca de seu desempenho.

1.2.3 A Fase de Estágio Probatório

Conforme determina a Lei 8.112/90, em seu artigo 20, o servidor nomeado ficará sujeito ao estágio probatório (pelo prazo de 36 meses, considerando a alteração realizada pela Emenda Constitucional nº 19/98), observados os seguintes fatores:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão

objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;**
 - II - disciplina;**
 - III - capacidade de iniciativa;**
 - IV - produtividade;**
 - V- responsabilidade.**
- (Grifo nosso)**

De acordo com Di Pietro (2009), o estágio probatório é *“o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade (...) e tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referente à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência”*.

A portaria nº 548, de 04 de junho de 2012 da UFJF regulamentou o procedimento de avaliação do Estágio Probatório dos TAEs da UFJF, determinando que as avaliações parciais a que será submetido serão realizadas pela chefia imediata com base nos fatores legais acima expostos.¹⁰

Observa-se que há a diretriz legal externa, através do que determina a Lei 8.112/90 e uma diretriz interna, conforme Portaria nº 548/2012 da UFJF que balizam a avaliação do estágio probatório. Contudo, o modelo de avaliação adotado pela UFJF necessita ser atualizado para que se aprofunde nas questões de adaptação e treinamento deste servidor. O que se tem no momento é um modelo dependente de avaliação de uma chefia imediata, que pode eventualmente ocasionar subjetividade, maculando o momento em que se dá início a relação servidor/Estado.

A necessidade de atualização do modelo atualmente adotado revela-se ainda pela percepção dos atores envolvidos neste processo de avaliação de que o servidor demonstra maior comprometimento durante o estágio probatório, perdendo paulatinamente este vínculo quando alcança a estabilidade.

Gil (2011) afirma que a motivação é a chave do comprometimento e estaria ligada à satisfação de necessidades. Uma das primeiras necessidades de um servidor público que ingressa na instituição é superar a fase de estágio probatório e alcançar a almejada estabilidade. Satisfeita esta necessidade, é preciso verificar quais outras não estão sendo contempladas para que se compreenda a possível perda gradual de comprometimento.

¹⁰ Art. 2º Durante o período de estágio probatório, a Chefia imediata do TAE avaliado, mediante avaliações parciais, aferirá a sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições do cargo que ocupa, utilizando como parâmetros os fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade e relacionamento.

Estas necessidades poderiam estar associadas a natureza do trabalho, ao perfil do gestor da unidade ou ao próprio perfil do servidor. Visando suprir as lacunas destes três fatores (natureza do trabalho, perfil do gestor e perfil do servidor), o setor de gestão de pessoas oferece cursos de capacitação que serão objetos da análise a seguir.

1.2.4 As Políticas de Capacitação de TAEs

Segundo Gil (2011, p. 118) *“o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”*.

Sendo assim, a Lei 11.091/05 (PCCTAE) traz em seu artigo 3º, incisos VII e VIII a seguinte determinação:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

(...)

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; (...)

Considerando que o Plano de Carreira está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada, a garantia de programas que proporcionem referida capacitação se faz necessária tendo em vista a composição da carreira dos TAEs.

A Progressão por Capacitação Profissional está conceituada no §1º do art. 10 da referida Lei 11.091/2005:

Art. 10 O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, **no mesmo cargo e nível de classificação**, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei. **(grifo nosso)**.

Cabe ressaltar aqui que a Progressão por Capacitação Profissional do TAE não altera seu nível de classificação (conforme grifo no texto legal), e limita-se a

apenas 4 patamares com interstício entre eles de 18 meses. A tabela 2 ilustra a carga horária necessária para cada progressão.

Tabela 2: Carga horária necessária para progressão por capacitação profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORARIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil (2005).

Frente a esta determinação legal, a resolução 24/2006 UFJF traz como um de seus programas o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, tendo como objetivo geral *“promover o desenvolvimento do servidor através de ações que propiciem o seu crescimento profissional e individual, a fim de se atingir a excelência institucional”*. Dando cumprimento às metas estabelecidas nesta resolução, a UFJF editou, através de seu Conselho Superior, a Resolução nº 09/2007, aprovando o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP).

O PROCAP, desde sua criação, anualmente oferta uma gama de cursos de capacitação que visam ampliar as habilidades técnicas e interpessoais de seus servidores, além da disponibilização de vagas no Projeto de Universalização da Oferta de Língua Estrangeira. As áreas de interesse são as mais diversas, desde noções básicas de gestão, passando por aprimoramento técnico com ênfase nas áreas de informática, até cursos voltados para a melhoria da qualidade de vida do

servidor (como dança de salão e meditação, por exemplo). Esta estratégia adotada pela UFJF coaduna-se com o pensamento de Gil (2011, p. 121), quando afirma que

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo. (GIL, 2011, p. 121-122)

O PROCAP tem ainda como estratégias identificar e avaliar as linhas de desenvolvimento institucional e o nível técnico de escolaridade dos TAEs, abarcando suas potencialidades e talentos. Com isso, o programa reúne os subsistemas de diagnóstico (identificando as necessidades de treinamento), a prescrição (elaborando o plano que irá suprir as carências), execução (a oferta dos cursos propriamente dita) e a avaliação (para verificar se os objetivos daquele curso foram alcançados. (GIL, 2011)

Analisando cada um destes subsistemas, tem-se como diagnóstico o momento em que a PROGEPE anualmente envia às unidades acadêmicas e administrativas um formulário a ser preenchido pelos servidores com as sugestões de cursos e áreas em que poderiam ser ofertadas as capacitações. A prescrição é o momento em que a equipe da PROGEPE se reúne para elaborar o calendário de capacitações, recrutamento dos instrutores que serão responsáveis pelos cursos e treinamento necessário para utilização das ferramentas que servirão de base para as ofertas. A execução desenvolve-se ao longo do ano, com os cursos sendo ministrados e as inscrições sendo realizadas pelos próprios servidores através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). Por fim, a avaliação se dá diretamente com o servidor que participou da capacitação, através de formulário disponibilizado na plataforma *Moodle*.

A Lei 11.091/05 prevê ainda, além da Progressão por Capacitação Profissional, o Incentivo à Qualificação (que se vincula ao nível técnico de escolaridade).

O art. 11 desta lei determina que “*será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento*”. Para tanto, a Tabela 3 explica o processo de incentivo:

Tabela 3: Percentuais de Incentivo à Qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil (2005)

Atualmente o número de TAEs assistentes em administração nível D com a titulação mínima de curso superior, ou seja, titulação acima daquela exigida para ingresso no cargo (nível médio), é predominante. Esta qualificação se dá não só por incentivo dos programas internos, tais como o PROQUALI (Programa de Apoio à Qualificação) que disponibiliza bolsas de graduação e pós-graduação para que os servidores se qualifiquem, mas também por motivo anterior ao ingresso. Sendo assim, tem-se um número expressivo de TAEs ocupando cargos em que a exigência mínima para ingresso é o ensino médio, mas que possuem titulações superiores. Cabe esclarecer que referida qualificação (seja ela anterior ao ingresso deste servidor ou posterior) não ocasiona sua mudança de nível, ou seja, ainda que possua o nível superior de escolaridade, a referência do cargo será sempre a de nível médio, o que impacta em questões salariais e benefícios.

Considerando a impossibilidade de alteração no nível da carreira através da qualificação, e sendo restrita a possibilidade de ascensão através de capacitação (aqui posto o viés salarial), as políticas interna e externa de capacitação devem proporcionar ao servidor melhor adequação de suas funções ao seu trabalho. Profissionais capacitados são capazes de trabalhar de maneira eficiente e eficaz, fomentando iniciativas empreendedoras na instituição e contribuindo para a realização pessoal e profissional.

Contudo, inexistindo a adequação das qualificações e capacitações com as funções exercidas por este TAE, não só pelas competências inerentes ao cargo (rotinas burocráticas de baixa complexidade) mas também pela possível ausência de

oportunidades em contribuir mais com a instituição, o comprometimento deste servidor poderá ser afetado. Não se pode olvidar que

é tarefa do RH ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com esses interesses. (ROCHA-PINTO, et al. 2004, pag.32)

Assim, a insatisfação ocasionada por estes fatores poderá culminar em um pedido de remoção, que será analisado na subseção seguinte.

1.2.5 O Processo de Remoção de TAEs

A remoção de TAEs na UFJF é um processo que visa corrigir distorções que afetem as questões práticas de funcionamento da universidade (como a necessidade de mais servidores em determinado setor) e também as questões de natureza interrelacional, seja do TAE com o trabalho que desempenha, com a equipe e/ou chefia ou da própria chefia com as expectativas relacionadas ao TAE. Sendo assim, a remoção pode ser solicitada pelo próprio servidor ou pela chefia imediata. Para tanto, é feito o preenchimento de um formulário disponível no *site* da PROGEPE onde constará, no caso de solicitação feita pelo servidor, as razões da solicitação, as atividades que desenvolve no atual setor e as expectativas com a mudança do local de trabalho. Há, ainda, um campo neste formulário, a ser preenchido pela chefia, onde ela manifestará sua concordância ou não com a remoção e se a mudança estará condicionada a vinda de outro servidor. Para o formulário de remoção do TAE requerida pela chefia deverão constar as razões da solicitação da remoção, as atividades que o servidor TAE desenvolve, se este realizou alguma atividade de capacitação, se houve alguma tentativa de resolver a situação do TAE no âmbito da própria unidade e se há a necessidade de reposição da vaga. Há, ainda, neste formulário um campo para ciência do TAE objeto do pedido de remoção.

Após o preenchimento deste formulário, é aberto processo que será encaminhado à CAMP, para análise e inserção no banco de dados¹¹. Dando

¹¹ Em 2012 foi editada a Portaria nº 183 da UFJF para regulamentar os procedimentos dos pedidos de remoção, contudo esta portaria não menciona os critérios a serem observados para deferir e direcionar a remoção, limitando-se apenas a tratar especificamente dos procedimentos técnicos prévios para iniciar o processo.

continuidade a este trâmite, são observados critérios objetivos no atendimento dos processos de remoção, avaliando-se não só a ordem de chegada como também as necessidades quantitativas e qualitativas do setor, bem como os fatores que envolvem a saúde do servidor demandante. Há situações ainda em que a remoção se dá por determinação da Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), também subordinada à PROGEPE, após o TAE ser avaliado em perícia realizada pela Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS/UFJF.

Considerando estes casos de remoção relacionados à insatisfação do servidor, faz-se necessário mencionar o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF, constante da Resolução nº 11/2004 da UFJF, aprovado por unanimidade pelo Conselho Superior e tendo como eixos estruturantes a promoção, a prevenção, a vigilância e a perícia em saúde.

O eixo Vigilância em Saúde do PRÓ-VIDA, de acordo com o inciso III do art. 3º da Resolução 11/2004 da UFJF, visa:

O conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde.

Na UFJF, um dos principais fatores que fundamentam os pedidos de remoção realizados pelos próprios TAEs originam-se de insatisfações com o ambiente de trabalho.

Esta insatisfação revela-se objeto de preocupação da PROGEPE, tendo em vista o eixo Vigilância do PRO-VIDA, e suscita questionamentos para a presente pesquisa relacionados ao nível de comprometimento deste servidor que se encontra insatisfeito com seu ambiente de trabalho e impelido a solicitar a remoção do setor por vislumbrar esta como única opção.

Com base neste diagnóstico de insatisfação com o ambiente de trabalho, desmotivação e baixo nível de comprometimento, culminando em diversos pedidos de remoção, a PROGEPE debruçou-se no Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (PROADES), como alternativa para otimizar o desempenho deste servidor.

1.2.6 A avaliação de desempenho – PROADES

De acordo com Araújo e Garcia (2009), realizar a avaliação de desempenho de um indivíduo ou de um grupo consiste em identificar seu desempenho e também mensurar os conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas a extrair o potencial das pessoas desta organização e os consequentes resultados para o futuro. Segundo estes autores, a importância desta ferramenta para a gestão de pessoas se reflete na oportunidade de alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o *feedback* das pessoas e consequentemente contribuir para o progresso da organização. Cientes do conceito e importância deste processo, sua finalidade consiste em identificar o valor das pessoas para a organização, desenvolver os talentos analisando os pontos fortes e fracos de cada colaborador e fornecer informações essenciais para o crescimento da própria instituição.

Indo ao encontro desta definição, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação faz parte dos programas que compõem o PCCTAE da UFJF e tem por objetivo geral *“avaliar o desempenho do servidor TAE no seu ambiente organizacional, apontando as potencialidades e os pontos a serem aprimorados, a fim de otimizar o desempenho individual, da equipe e, consequentemente, o da Instituição”*.

O PROADES se fez necessário não só como instrumento de gestão, mas também para legitimar a progressão por mérito dos TAEs. Como dito em sessão anterior, a progressão dos TAEs se dá em quatro níveis, horizontalmente, através da capacitação profissional; e também em dezesseis níveis, verticalmente, através da progressão por mérito. Esta última só é possível caso haja uma avaliação positiva de desempenho deste servidor.

Esta avaliação se dá através do PROADES, ao longo de um ano, com três ciclos de reuniões. Nestas reuniões as equipes de trabalho de cada unidade (acadêmica ou administrativa) se reúnem e pactuam metas individuais e coletivas que irão nortear o trabalho durante aquele ciclo. A evolução destas metas é acompanhada pela própria equipe através dos ciclos de reuniões sendo avaliado ao final seu cumprimento e consequente desempenho do servidor.

Este processo de pactuação de metas realizado pela própria equipe avaliada reflete um modelo de gestão flexibilizada de pessoas, onde os funcionários podem

“influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder” (ROCHA-PINTO, et, al. 2004, p.24). Este tipo de gestão é capaz de envolver emocionalmente as pessoas através do espírito de cooperação, fortalecendo a responsabilidade e a lealdade.

Através do PROADES é possível dimensionar como se encontram as estruturas disponíveis nas diversas unidades da UFJF, tanto físicas quanto sociais, avaliando as atividades desempenhadas pelos servidores, fomentando seu envolvimento com seu local de trabalho e diagnosticando os pontos de melhoria para o setor e para o TAE. Através das reuniões que são realizadas no decorrer de cada ciclo é oportunizado ao servidor manifestar-se acerca do trabalho, dos objetivos e para além disto refletir em conjunto sobre seu papel na instituição e quais tem sido suas contribuições.

Contudo, este modelo de gestão participativa utilizado na avaliação de desempenho da UFJF pode enfrentar algumas dificuldades. Num modelo autocrático, por exemplo, basta ordenar e o funcionário encontrar-se-á impelido a cumprir. Ao contrário, quando os funcionários são convidados a participar da construção das metas e objetivos, de maneira democrática, é preciso convencê-los desta importância e motivá-los. (ROCHA-PINTO, et al, 2004). Supõe-se que a ausência de motivação e comprometimento neste quesito manifesta-se em maior grau naqueles servidores que não mais possuem patamares de progressão vertical a serem alcançados através da progressão por mérito, não vislumbrando ganhos pessoais com seu envolvimento, ignorando muitas vezes os ganhos para a instituição e o próprio, que deve ir além das percepções financeiras.

Sendo assim, o PROADES revela-se importante instrumento para auxiliar no mapeamento dos níveis de comprometimento dos TAEs e quais seriam alguns dos fatores que podem estar impactando de maneira positiva ou negativa neste comportamento.

Relatou-se até aqui os diversos processos de gestão de pessoas existentes na UFJF que impactam na carreira dos TAEs nesta instituição. Seus desdobramentos e decisões por parte dos gestores são potencialmente capazes de influenciar o nível de comprometimento dos técnicos e refletir ora de maneira positiva, ora negativa no crescimento da organização e do próprio servidor. Por buscar compreender melhor como esta relação se estabelece, seus desdobramentos e possíveis ações, o presente trabalho tem como objetivo geral

medir o nível de comprometimento dos TAEs com base na teoria de Meyer & Allen (1997) para analisar sua relação com as políticas de gestão de pessoas da UFJF, buscando potencializar comportamentos positivos já existentes e mitigar condutas desabonadoras.

Para dar suporte à pesquisa, o próximo capítulo vai abordar o referencial teórico que servirá de base para análise deste estudo e a metodologia utilizada.

2. ANÁLISE DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO DE TAES NA UFJF

O propósito deste capítulo é indicar o arcabouço teórico que servirá de base para este trabalho, consistente com a questão central e seus objetivos. Serão relacionados ainda os aspectos metodológicos que viabilizarão o diagnóstico da pesquisa e posterior análise dos resultados para elaboração do plano de ação a ser proposto.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados nesta subseção as bases para o estudo do comprometimento organizacional, bem como a teoria e o resultado dos estudos e pesquisas de Meyer e Allen (1991, 1997) que culminaram no modelo dos três componentes do comprometimento. Abordará ainda os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento e em seguida os principais estudos acerca do tema realizados no Brasil.

2.1.1 Comprometimento organizacional

Ao longo da história, diferentes teorias buscaram estudar e compreender como se desenvolve a relação dos indivíduos com as instituições. Visando otimizar desempenho e dirimir conflitos, os estudos se desenvolveram baseados em momentos históricos com influência do avanço das tecnologias e alterações das relações interpessoais.

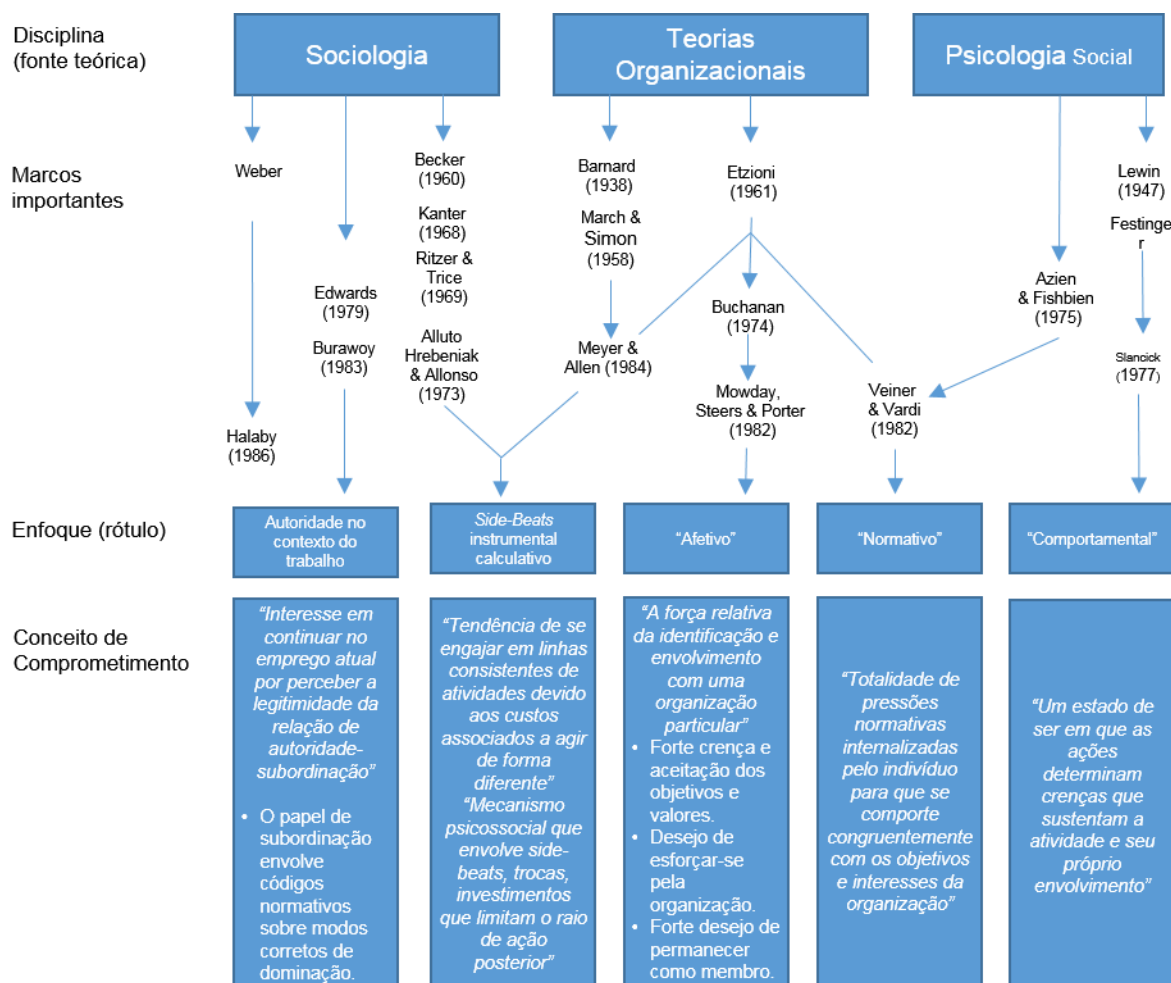
Focando nos indivíduos, os estudos apoiaram-se em sua maioria nos fatores intrínsecos e extrínsecos capazes de influenciar a motivação. Contudo, a partir da década de 80, o foco em motivação e satisfação no trabalho mudou, e as pesquisas acadêmicas passaram a considerar a relevância do comprometimento para o comportamento humano no trabalho. Segundo Bastos (1993), esta mudança de foco se deve ao fato de que o comprometimento é uma medida mais estável, menos suscetível a flutuações, sendo possível através dele analisar “(...) *comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absentéismo, rotatividade e*

desempenho” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, E BASTOS, 2014). Contudo, não há que se negar as correlações existentes entre comprometimento e motivação, porém com o intuito de viabilizar a pesquisa, este trabalho focará apenas nas questões envolvendo comprometimento.

O termo comprometimento organizacional é estudado e analisado por diversos autores, utilizando lentes teóricas igualmente diversas, inexistindo, portanto, um consenso com relação a definição do constructo.

A figura 1 traz uma síntese das principais abordagens acerca de comprometimento organizacional sob o enfoque de três diferentes disciplinas científicas, realizada por Bastos (1993) em uma revisão de literatura. Observa-se que da Sociologia, através dos estudos de Becker, emergiu o conceito de comprometimento instrumental ou calculativo, ao passo que Weber contribuiu para o surgimento do conceito de comprometimento derivado de autoridade e subordinação. Das Teorias Organizacionais surgiu o conceito de comprometimento afetivo, tendo suas ideias possivelmente influenciado também a dimensão instrumental ou calculativa, assim como a normativa. Da Psicologia Social surgiram também a influência para a abordagem normativa além da comportamental.

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



Fonte: Adaptado de Bastos (1993)

Há duas abordagens que se destacam pelo impacto quantitativo, quais sejam, o enfoque afetivo, com base no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982)¹², *apud* Bastos (1993), e o enfoque instrumental, iniciado e rotulado por Becker como *side-bet* (1960)¹³, *apud* Bastos, (1993).

Estas duas abordagens irão tratar do comprometimento em uma esfera unidimensional. Contudo, a partir dos anos 90, a noção unidimensional de comprometimento passa a ser questionada devido à necessidade de se incorporar diferentes ideias para avaliar como os trabalhadores organizam seus múltiplos compromissos no trabalho (BASTOS, COSTA, 2001).

¹² MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Op. cit., p.21.

¹³ BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, v. 66, p. 32-40, 1960.

Frente a estas múltiplas dimensões, a primeira ótica de análise irá considerar os diferentes focos de comprometimento do indivíduo com a organização do trabalho. Por este prisma, os níveis de comprometimento irão se estender para além da instituição, envolvendo também carreira e sindicato, de acordo com Bastos (1994). Em uma segunda ótica de análise são consideradas as diferentes bases de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). Por esta razão, Meyer e Allen (1997) irão propor uma análise multidimensional do comprometimento. Segundo Carvalho (2013) isso ocorre *“por acreditarem que a interpretação das consequências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz a partir da compreensão de sua multidimensionalidade”*.

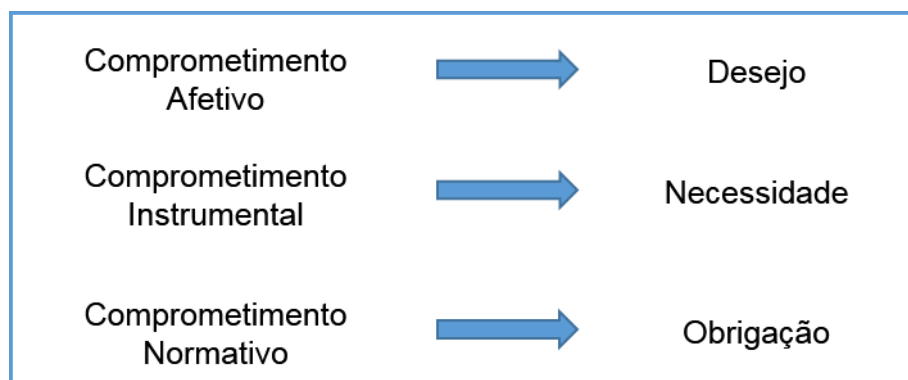
Para a presente pesquisa, o comprometimento organizacional será entendido em seu viés multidimensional, como um conjunto mental ou estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização, tendo por base o modelo dos três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1991).

2.1.2 Modelo dos três componentes do comprometimento de Meyer e Allen

Dos modelos multidimensionais que se propõem a estudar e analisar o comprometimento, o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991; 1997) é reconhecidamente o de maior aceitação, possuindo prevalência nas investigações empíricas (BASTOS, 1998).

Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento é composto por três componentes com as seguintes implicações, como exposto na Figura 2

Figura 2: Implicações dos componentes do comprometimento



Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991)

O componente afetivo do comprometimento (*affective commitment*) está relacionado ao desejo em permanecer na organização. Traz consigo a ideia de apego, envolvimento, identificação. O indivíduo que apresenta este componente do comprometimento tem prazer em se sentir membro da organização, caracterizado um sentimento de pertença. Segundo Meyer e Allen (1991), indivíduos que manifestam grande comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem fazer. O quadro 1 traz algumas definições de outros autores sobre o comprometimento afetivo.

Quadro 1: Definições de comprometimento organizacional com orientação afetiva

Orientação Afetiva
A ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo (KANTER, 1968, p.507).
Uma atitude ou uma orientação em direção à organização a qual une ou liga a identidade da pessoa com a organização (SHELDON, 1971, p.143).
O processo pelo qual as metas da organização e aquelas individuais tornam-se crescentemente, integrado ou congruente (HALL, SCHNEIDER & NYGREN, 1970, p. 176-177)
Um indivíduo, com afetiva ligação com as metas e valores da organização, para o papel de alguém em relação às metas e valores, e para a organização para sua própria consideração, além do valor puramente instrumental (BUCHANAN, 1974, p.533).
A relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização, particular (MONDAY, PORTER & STEERS, 1982, p.27).

Fonte: Meyer e Allen (1997, p.12)

O componente instrumental do comprometimento (*continuance commitment*) está associado aos custos percebidos ao optar por deixar a organização. Funcionários que manifestam este comprometimento permanecem na organização porque precisam. O reconhecimento destes custos associados à saída é um estado psicológico consciente, moldado por condições ambientais. Produz um compromisso passivo com base na impossibilidade de abandonar a situação atual. O quadro 2 traz um resumo das demais definições acerca do comprometimento instrumental.

Quadro 2: Definições de comprometimento organizacional com orientação instrumental

Orientação Instrumental
Proveito associado com a participação e um “custo” associado com o ir embora da organização (KANTER, 1968, p.504).

Sendo o comprometimento uma herança, quando uma pessoa tem um interesse, une divergentes interesses com uma linha de atividade (BECKER, 1960, p.32)

Um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de indivíduo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras (HREBINIAK e ALUTTO, 1972, p.556).

Fonte: Meyer e Allen (1997, p.12)

O componente normativo do comprometimento (*normative commitment*) está atrelado à ideia de obrigação, gerando uma propensão ao compromisso. Seriam pressões normativas internalizadas para atuar de maneira que atenda aos objetivos e interesses organizacionais. Os indivíduos que apresentam este tipo de comprometimento acreditam que é certo e moralmente correto este vínculo obrigacional, com base na ideia de retribuir o que a organização fez ou faz por ele. O quadro 3 sintetiza alguns conceitos sobre este componente do comprometimento.

Quadro 3: Definições de comprometimento organizacional com orientação normativa

Orientação normativa
Condutas de comprometimento são socialmente aceitas, condutas/comportamentos que excederam formalidades e/ou expectativas normativas relevantes para o objeto de comprometimento (WIENER e GECHMAN, 1977, p.48)
A totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que encontra metas organizacionais e interesses (WIENER, 1982, p.421)
O empregado comprometido considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo de quanto é o aumento de "status" ou satisfação que a firma lhe dá por anos (MARSH e MANNARI, 1977, p.59).

Fonte: Meyer e Allen (1997, p.12)

Meyer e Allen (1997) afirmam ainda que independentemente da definição, os funcionários comprometidos têm maior probabilidade de permanecer na organização do que os funcionários não comprometidos. O que difere entre as definições é a natureza do estado psicológico que está sendo descrito.

Afirmam ainda que não há uma relação de exclusão entre estes comportamentos, sendo possível a manifestação em conjunto nos indivíduos, variando-se o grau de incidência.

É importante ressaltar ainda que, com base em suas pesquisas, Meyer e Allen (1991, 1997) concluíram que maiores níveis de comprometimento afetivo se

mostram mais benéficos para a instituição e para o indivíduo, devido a relação que se estabelece de desejo em permanecer.

Na subseção seguinte serão analisados os antecedentes do comprometimento, visto que cada componente se desenvolve em função de diferentes antecedentes e tem diferentes implicações no comportamento no trabalho.

2.1.3 Antecedentes do Comprometimento

Sendo um dos temas adjacentes ao comprometimento organizacional, o estudo sobre seus antecedentes foi amplamente explorado tanto nas pesquisas em outros países quanto em âmbito nacional, principalmente no tocante à dimensão afetiva.

Para Meyer e Allen (1991), os antecedentes relacionados ao comprometimento afetivo subdividem-se em três categorias: características pessoais, estrutura organizacional ou características organizacionais e experiências no trabalho.

Para estes autores, as características pessoais possuem relação fraca e pouco consistente com o comprometimento afetivo. Argumentam, portanto, que o vínculo entre as características demográficas e este comprometimento seria indireto. Isto porque a interação com os fatores ambientais irá variar de acordo com as experiências de cada indivíduo, sendo compatíveis ou não com estas.

Com relação a estrutura organizacional, os autores afirmam haver evidências de que o maior grau de comprometimento afetivo estaria relacionado com a descentralização da tomada de decisões, além da formalização das políticas adotadas pela organização e de seus procedimentos. Outros fatores também são descritos possuindo relação indireta com a estrutura organizacional, tais como clareza de função, relação empregado/supervisor, sentimento de importância pessoal.

Abordando, por fim, as experiências no trabalho como antecedente da dimensão afetiva, estes autores afirmam que estas experiências estão relacionadas com a satisfação das necessidades dos funcionários (física e psicológica) e são ainda aquelas experiências que contribuem para o conhecimento de competência

dos funcionários acerca de sua função no trabalho. Estas experiências estariam ligadas à autonomia, às recompensas baseadas no desempenho, aos desafios no trabalho, oportunidade de crescimento, participação na tomada de decisão e importância pessoal para a organização. Esta relação forte das experiências no trabalho com o componente afetivo sustenta o argumento de que tentar recrutar ou selecionar funcionários que possam estar predispostos a ser afetivamente comprometidos será menos eficaz do que gerenciar cuidadosamente suas experiências após a entrada (MEYER *et al.* 2002).

Este entendimento acerca dos antecedentes do comprometimento afetivo corroboram o objeto da pesquisa, na medida em que demonstra a relevância da atuação das organizações para otimizar o comprometimento de seus funcionários, desvinculando a ideia de que questões subjetivas prévias determinariam o comportamento.

Para o comprometimento instrumental, por traduzir-se nos custos associados à saída da organização, quaisquer fatores que por alguma razão possam majorar estes custos percebidos serão considerados antecedentes. Dentre as possibilidades, os mais estudados são os investimentos realizados e a disponibilidade de alternativas.

No caso dos investimentos realizados, há que se considerar que estes podem não estar necessariamente ligados ao trabalho. Isto porque prejuízos nas relações pessoais e familiares com uma possível saída da organização, por exemplo, podem ser considerados nesta categoria. Outros exemplos seriam o indivíduo considerar como desperdício de tempo e esforço as aquisições de competências que não seriam transferíveis para outra organização, ou a abdicação de privilégios baseados na antiguidade adquirida.

Já a disponibilidade de alternativas no mercado de trabalho, também considerada como antecedente do comprometimento instrumental, irá variar para cada indivíduo, representando assim custos diferentes para cada um.

No comprometimento normativo, os antecedentes estariam relacionados tanto a internalização das pressões normativas anteriores à entrada na organização (familiares ou cultural) como também das pressões advindas após a entrada do indivíduo na organização (socialização organizacional). Os autores afirmam também que recompensas antecipadas poderiam ser consideradas como antecedentes que influenciariam neste componente do comprometimento, tais como o pagamento de

cursos de formação profissional, treinamento, ou o custo da matrícula em uma faculdade. Segundo Meyer e Allen (1991), o reconhecimento desses investimentos poderia criar um desequilíbrio na relação empregado/organização, fazendo com que o funcionário se sinta na obrigação de retribuir.

O estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional foi predominante entre os diversos autores que se debruçaram sobre o tema. Há ainda uma gama de classificações que buscam definir quais seriam estes antecedentes e seus impactos no comprometimento, contudo esta pesquisa buscou focar naqueles considerados relevantes pelos autores que criaram a teoria que serviu de base para este trabalho.

Após a descrição de quais fatores são considerados antecedentes dos componentes do comprometimento estudados por Meyer e Allen, a próxima subseção abordará quais fatores mostram-se como consequentes desta relação do indivíduo com a organização.

2.1.4 Consequentes e correlatos do Comprometimento

Segundo Meyer e Allen (1991), não se pode negar que o comprometimento organizacional esteja diretamente relacionado com a rotatividade dos funcionários em uma organização. No entanto, estes mesmos autores afirmam que analisar esta relação apenas com base no *turnover* seria bastante simplório, haja vista que o sucesso de uma organização não poderia ser dependente apenas da manutenção de uma força de trabalho estável. Para que uma organização prospere, é necessário que os funcionários estejam dispostos a participar das atividades que vão além dos requisitos de suas funções. Sendo assim, torna-se razoável supor que a vontade que os funcionários manifestam de contribuir para o sucesso da organização estará diretamente relacionada a natureza do comprometimento por ele experimentado. Neste caso, comprometimento estaria ligado a ideia de desempenho.

Contudo, há autores que questionam a ideia de comprometimento diretamente relacionado com desempenho, assim como enumeram fatores positivos e negativos como consequentes do comprometimento.

Para Medeiros (2003, pag. 24) os consequentes estariam ligados à ideia de “*performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, turnover e absenteísmo.*”

Os estudos sobre os consequentes do comprometimento, tanto no Brasil quanto no exterior, ainda são considerados escassos, tendo as pesquisas se dedicado mais ao estudo dos antecedentes. Bonavides *et al.* (2006) realizaram uma investigação que se propôs a impulsionar estes estudos, dada a escassez mencionada, concluindo que há relações positivas entre os consequentes do comprometimento organizacional para o trabalhador.

Para Meyer e Allen (1991), contudo, os consequentes do comprometimento estariam ligados à ideia de permanência e de desempenho. Fazem ainda uma correlação destes consequentes com as três dimensões do comprometimento ao afirmarem que aqueles que querem permanecer na organização (afetivo) serão mais propensos a contribuir quando comparados àqueles que precisam (instrumental) ou se sentem obrigados (normativo) a permanecer.

Com relação aos fatores correlatos, eles também influenciarão o comprometimento, embora não façam parte dos grupos de antecedentes ou consequentes. Estariam ligados por exemplo às questões de motivação, competência, satisfação e envolvimento no trabalho, assim como também o *stress*.

A presente pesquisa não pretende estabelecer os vínculos existentes entre os correlatos do comprometimento organizacional, objetivando por ora apenas auferir o nível deste comprometimento no universo pesquisado e suas implicações.

2.1.5 Pesquisas acerca do comprometimento realizadas no Brasil

Nesta seção será apresentado um apanhado das pesquisas acerca do comprometimento que estão sendo realizadas no Brasil, buscando identificar os principais estudos.

2.1.5.1 Os estudos de Bastos e Medeiros

Dentre os autores nacionais que mais se aprofundaram na temática do comprometimento, merecem destaque Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (que

iniciou os estudos neste tema em 1993) e Carlos Alberto Freire Medeiros (que deu continuidade aos estudos de Bastos), tendo em vista a quantidade de produções realizadas sobre o tema, bem como a elaboração de instrumentos e novos conceitos produzidos a partir das diversas pesquisas publicadas.

Antônio Bastos possui sua formação no campo da Psicologia, com concentração em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Sua tese de doutorado traz como tema *“Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato”*¹⁴. Datando de 1994 a obtenção de seu título, verifica-se a concomitância de seus estudos no Brasil com o aprofundamento do tema no exterior e o próprio desenvolvimento da teoria de Meyer e Allen (1991, 1997).

Através de diversas publicações, Bastos realizou um processo de análise conceitual do termo comprometimento, proporcionando reflexões acerca dos limites do conceito, bem como das contradições e congruências nas diversas definições propostas pelas diferentes teorias que se dispuseram a explorar o tema. Aprofundou as discussões em seus trabalhos, analisando os enfoques unidimensionais e multidimensionais, apresentando os autores que se destacavam em cada um (conforme Figura 1). Enfatizou ainda a relevância de Meyer e Allen (1997) para a corrente multidimensional, quando afirma ser *“a teoria de maior poder explicativo e a mais aceita atualmente”* (PEIXOTO *et al.*, 2015). Diversos trabalhos se propuseram a dar continuidade ao estudo do tema com base no enfoque dado por Bastos, como pode-se notar alguns exemplos no quadro 4, que não possui a pretensão de esgotar todos os trabalhos desenvolvidos, mas ilustrar sua diligência.

Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Título do Trabalho	Tipo	Autor	Ano
O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual	Dissertação	Carlos Fernando Faria Leite	2004
Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão	Dissertação	Alba Couto Falcão Scheible	2004

¹⁴ Informações retiradas do Currículo Lattes, disponível em <<http://lattes.cnpq.br/3264748971027585>> Acesso em 25 de fevereiro de 2019

Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, continuação

Título do Trabalho	Tipo	Autor	Ano
Gestão de Pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na NEXCOM	Dissertação	Andréa Berenguer Cavalcante	2005
Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro	Tese	Devanir Vieira Dias	2005
Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização	Dissertação	Igor Gomes Menezes	2006
Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência	Dissertação	Ana Rita Oliveira de Barros	2007
As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Polo Juazeiro/Petrolina.	Tese	Vânia Medianeira Flores Costa	2007
Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas	Tese	Diva Ester Okazaki Rowe	2008
Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos	Dissertação	Ana Carolina de Aguiar Rodrigues	2009
Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa.	Dissertação	Daniela Campos Bahia Moscon	2009
Trabalhador entrenchado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização	Tese	Ana Carolina de Aguiar Rodrigues	2011
Dinâmica do comprometimento organizacional: um estudo longitudinal ente trabalhadores de organizações agrícolas	Tese	Fabíola Marinho Costa	2011

Quadro 4: Exemplos de trabalhos seguindo a perspectiva utilizada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, continuação

Título do Trabalho	Tipo	Autor	Ano
Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos	Tese	Ana Paula Grillo Rodrigues	2012
Consentimento ou Comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização Salvador	Tese	Eliana Edington da Costa e Silva	2013
Comprometimento organizacional, contrato psicológico e desempenho no trabalho	Tese	Letícia Gomes Maia	2014
Comprometimento organizacional afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho: um estudo no IFBA/campus Camaçari.	Dissertação	Verônica Maria de Queiroz Costa	2014
Desenho do trabalho: analisando suas relações com engajamento no trabalho e comprometimento organizacional em uma instituição pública de ensino superior	Dissertação	Nana Caroline Cunha de Jesus	2018

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dando continuidade aos estudos inaugurados no Brasil predominantemente por Bastos acerca do comprometimento, Carlos Medeiros também analisou as teorias mais importantes que se propunham a discutir o tema, sendo inclusive um dos autores responsáveis pela validação no Brasil do instrumento proposto por Meyer e Allen (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Carlos Alberto Freire Medeiros possui formação em Administração, tendo como uma das áreas de interesse o comprometimento organizacional. Sua tese de doutorado traz como tema “*Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*”, tendo obtido seu título em 2004¹⁵.

Através de suas pesquisas, Medeiros buscou unificar duas teorias que se baseiam no modelo multidimensional: a teoria de Meyer e Allen (1991) e o conceito proposto por O’Reilly e Chatman (1986). Ele seguiu uma linha de estudos que aliava estas duas teorias, buscando extrair da junção destes conceitos novos matizes de

¹⁵ Informações retiradas do Currículo Lattes, disponível em <http://lattes.cnpq.br/9398091583694583> Acesso em 25 de fevereiro 2019.

comprometimento que, segundo Medeiros, poderiam se adequar melhor ao contexto brasileiro.

A conceitualização proposta por O'Reilly e Chatman (1986), de acordo com Medeiros (2003, p.22 e 40)

foi uma tentativa de operacionalização da teoria proposta por Kelman, em 1958, que foi o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes, distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, *internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.
(...)

Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e o avaliaram através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento.

Para operacionalizar esta junção pretendida, Medeiros percorreu em sua tese um caminho metodológico no qual utilizou em um primeiro momento os instrumentos propostos por Meyer, Allen e Smitch (1993) e O'Reilly e Chatman (1986), *apud* Medeiros (2003), e em seguida utilizou como instrumento de mensuração do comprometimento organizacional “*um conjunto de 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica realizada*” (MEDEIROS, 2003). Este quarto componente a que chamou de “afiliativo”, segundo Medeiros (2003), traria em si a ideia de “fazer parte”, desdobrando-se do conceito de comprometimento afetivo. Seria o vínculo psicológico do indivíduo com a organização baseado em um desejo de filiar-se.

A partir deste trabalho, Medeiros desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), “*que é feita utilizando-se parâmetros próprios da escala para medir sete dimensões latentes do comprometimento organizacional*” (MELO *et al.*, 2014). Uma série de estudos aplicaram a escala desenvolvida por Medeiros (2003) como pode ser observado no quadro 5.

Quadro 5: Exemplos de trabalhos que aplicaram a escala EBACO

Título do Trabalho	Tipo	Autor	Ano
Consequentes do Comprometimento Organizacional para os Trabalhadores: um estudo no setor de panificação em Natal	Dissertação	Renata de Oliveira Paiva Bonavides	2004
Comprometimento e Ética Profissional: um estudo de suas relações junto aos contabilistas da Cidade de Natal / RN	Dissertação	Erivan Ferreira Borges	2005
Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional: um estudo em voluntários da Cidade de Natal/RN	Dissertação	Carlos Eduardo Cavalcante	2005
A Liderança e suas Relações com o Comprometimento Organizacional	Dissertação	Glenda Michelle Marques Fonseca Ferreira	2006
Comprometimento organizacional e esforço instrucional de docentes em Instituições de Ensino Superior	Dissertação	Marcelo de Santana Porte	2007

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dando continuidade, será apresentado um levantamento de pesquisas que estão sendo realizadas no Brasil acerca do tema.

2.1.5.2 Cenário das principais pesquisas realizadas no Brasil

Tendo em vista todo o fomento realizado por Bastos e Medeiros na temática do comprometimento, há que se considerar que diversos outros pesquisadores também se debruçaram sobre este tema no Brasil, analisando-o sob diversos vieses e resultando em uma gama de publicações.

Em 2004, Moraes, Godoi e Batista (MORAES et al., 2004) realizaram um levantamento que buscou relacionar todos os artigos que tratavam da temática comprometimento organizacional publicados nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, desde 1994 a 2003. Para realizar tal pesquisa, os autores se valeram dos seguintes critérios: a) tipo de pesquisa realizada nos artigos; b) estratégia de pesquisa; c) modelos de

comprometimento utilizados. Uma das conclusões que obtiveram foi a de que o modelo de Meyer e Allen possuía predominância dentre os trabalhos publicados.

Com o intuito de dar continuidade a esta análise, o presente trabalho desenvolveu busca semelhante, abarcando o período de 2004 até 2018, através de levantamento documental. O critério utilizado no levantamento foi a aparição do termo “comprometimento” no título dos artigos publicados no período supracitado, nas áreas temáticas “Estudos Organizacionais” e “Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”.

Na tabela 4 está discriminado o resultado do levantamento realizado.

Tabela 4: Quantidade de artigos publicados por ENANPAD acerca do Comprometimento Organizacional

Ano	Quantidade total de artigos que abarcam a temática “Comprometimento Organizacional”
2004	2
2005	8
2006	5
2007	6
2008	7
2009	11
2010	5
2011	10
2012	6
2013	8
2014	10
2015	7
2016	2
2017	6
2018	8

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Observa-se que o tema permanece sendo objeto de estudos no Brasil, com número relevante de publicações. A análise de cada trabalho publicado possibilitou observar que o tema vem sendo tratado em diversos vieses, abarcando desde instituições dos setores público e privado até aquelas componentes do terceiro setor.

O público alvo das pesquisas também tem sido variado e as análises em conjunto com outros constructos enriquece o conhecimento e fomenta novas indagações.

Com relação às teorias utilizadas para desenvolvimento do trabalho, a tabela 5 traz um resumo do que foi pesquisado.

Tabela 5: Quantidade de artigos publicados por Teoria/Instrumento

Teoria/Instrumento utilizado na pesquisa	Quantidade de artigos
Meyer e Allen	29
Meyer e Allen predominantemente	27
Medeiros	19
Bastos	5
Diversos autores	8
Não cita Meyer e Allen, Bastos e/ou Medeiros	13
Total	101

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para esta classificação foi utilizado como critério o uso da teoria ou instrumento do autor no referencial teórico e/ou na metodologia do trabalho. Verificou-se assim que 29 trabalhos se valeram exclusivamente da teoria desenvolvida por Meyer e Allen. Outros 27 artigos utilizaram esta mesma teoria de maneira preponderante, acrescentando dados e informações de outros pesquisadores do tema. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional elaborada por Medeiros (2003) foi objeto de estudo de 19 trabalhos, assim como os conceitos trazidos por Antônio Bastos foram tratados de maneira exclusiva em 5 publicações. A classificação “diversos autores” reuniu aqueles trabalhos que se valeram das diversas teorias já mencionadas, ora mesclando-as no referencial teórico, ora utilizando os instrumentos em conjunto na metodologia aplicada. Na última categoria, foram reunidos os trabalhos que não citaram Meyer e Allen, Medeiros ou Bastos, assim como não utilizaram seus instrumentos de coleta na metodologia.

A partir deste levantamento, pôde-se constatar que, dos 101 trabalhos encontrados no período entre 2004 e 2018, 64 empregaram a perspectiva teórica

e/ou metodológica de Meyer e Allen, de forma exclusiva, preponderante ou complementar.

Desta forma, conclui-se deste levantamento que a teoria desenvolvida por Meyer e Allen permanece sendo utilizada em grande escala nas pesquisas realizadas no Brasil.

Considerando esta perspectiva, a seção seguinte apresentará os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho, que por sua vez valeu-se da teoria e dos instrumentos que vem sendo amplamente adotados no Brasil, como verificado acima.

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Serão abordados a seguir os aspectos metodológicos que guiaram esta pesquisa, tais como sua classificação e os instrumentos utilizados para realizar o levantamento e tratamento dos dados.

2.2.1 Classificação da pesquisa

O objetivo geral da presente pesquisa foi medir o nível de comprometimento dos TAEs com base na teoria de Meyer e Allen (1997), para analisar sua relação com as políticas de gestão de pessoas da UFJF, buscando potencializar comportamentos positivos já existentes e mitigar condutas desabonadoras.

A pesquisa conduzida possui natureza qualitativa, *“por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”* (RICHARDSON, 1999, p. 79), possibilitando descrever a complexidade do problema com maior profundidade das análises, ao proporcionar um aprofundamento das variáveis estudadas com base em sua interação.

Para tanto, optou-se por empregar a abordagem do estudo de caso, visto que este contribui para compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001). O estudo de caso, como salienta o referido autor, permite que se mantenha as características holísticas dos eventos, sendo assim importante ferramenta para análise do comprometimento dos servidores com a instituição, haja vista tratar-se de envolvimento complexo que reúne questões pessoais e institucionais. Gil (2012) corrobora este entendimento ao afirmar que o estudo de

caso possibilita identificar fatores que influenciam ou são influenciados pelo problema.

O universo pesquisado compreendeu todos os TAEs de nível D da UFJF, cargo assistente em administração, lotados no campus Juiz de Fora. De acordo com informações extraídas do *site* da instituição, o número de TAEs que se enquadram neste universo é de 453¹⁶ servidores. Não há, contudo, informação de quantos estariam lotados no campus de Juiz de Fora e quantos estariam lotados em Governador Valadares. Buscando dirimir esta dúvida, foi enviado questionamento oficial para a UFJF através do Sistema de Acesso à Informação, gerando o protocolo de atendimento 23480.027168/2018-40. Porém, a resposta obtida da instituição remete ao mesmo quadro de referência que já havia sido acessado, não havendo a informação precisa do quantitativo de TAEs lotados por campus.

Considerando assim a escolha por se pesquisar apenas o campus Juiz de Fora, a amostragem foi não probabilística por conveniência. Esta se fez necessária pelo fácil acesso a estrutura de gestão de pessoas do campus Juiz de Fora, local de lotação da pesquisadora, possibilitando uma análise mais apurada para propositura de um plano de ação.

2.2.2 Levantamento e tratamento dos dados

Para viabilizar a pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise de documentos, observação e aplicação de questionários, de acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2014).

A pesquisa bibliográfica forneceu o arcabouço teórico para embasar as análises e os resultados, tendo em vista tratar-se de consulta em livros, artigos científicos e publicações relevantes acerca do tema. Em se tratando de uma pesquisa acadêmica, referido instrumento faz-se necessário pois fornece bases fundamentadas para as conclusões do pesquisador.

Partindo desta premissa, colacionou-se neste trabalho as teorias e publicações mais relevantes acerca do comprometimento organizacional, trazendo um histórico das pesquisas e seus reflexos nos estudos realizados no Brasil, dando

¹⁶ Informações disponíveis em <http://www.ufjf.br/progepe/files/2010/08/QRSTA-UFJF-D-FEV2019.pdf>. Acesso em 2 de março de 2019.

ênfase ao modelo dos três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1997).

A análise documental, de acordo com Michel (2009, p. 65), “*consiste na consulta de documentos e registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa, com o objetivo de levantar informações úteis ao entendimento do problema*”. Sendo assim, referida análise trouxe subsídios para as afirmações e investigações que se fizeram necessárias, considerando o levantamento de informações em regimentos, portarias e demais registros existentes nos arquivos da UFJF, bem como no ordenamento jurídico brasileiro.

A observação permitiu que a pesquisadora apurasse informações com base em uma “*coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas*” (LAKATOS; MARCONI, p. 191, 2003). De acordo com referidos autores, tratou-se de observação natural, visto que a pesquisadora pertence ao mesmo grupo investigado (técnicos administrativos em educação de nível D, assistentes em administração).

A utilização do questionário na presente pesquisa se deveu ao fato de este possibilitar “*descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social*” (RICHARDSON, 1999, p. 189). Para tanto, utilizou-se a ferramenta *Google Docs*, que permite a criação de questionários *on-line*. Após aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da UFJF (Parecer nº 2.827.312, de 17 de agosto de 2018), o questionário foi enviado por e-mail para a população pesquisada através de um *link* de acesso, com a ajuda da Diretoria de Imagem da UFJF, visto que esta possui um banco de dados com os *e-mails* institucionais dos servidores.

O questionário poderia ser respondido através de qualquer computador, celular ou *tablet* com acesso à internet no período disponibilizado para coleta dos dados. Foi implementado um filtro inicial no questionário, de forma a permitir a continuidade na pesquisa somente de indivíduos pertencentes ao campus de Juiz de Fora, ou seja, limitando os respondentes àqueles que se enquadrassem no universo pesquisado. Em seguida, haviam quatro perguntas direcionadas a coletar os dados demográficos dos participantes.

Na sessão seguinte do questionário, foram utilizadas as afirmativas do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), revisado por Meyer, Allen e Smith (1993) e validado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este modelo consiste em dezoito afirmativas divididas igualmente entre as três dimensões específicas que

foram medidas (afetiva, instrumental e normativa), objetivando auferir o grau de comprometimento do respondente em cada um dos três tipos (lembrando que o indivíduo pode manifestar mais de um comprometimento em graus variados). Sendo assim, no questionário aplicado, as questões de número 1 a 6 abordavam a dimensão afetiva do comprometimento; as questões de 7 a 12, a dimensão instrumental e as questões de 13 a 18, a dimensão normativa.

As respostas foram dadas em uma escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) correspondia a “*Discordo Totalmente*” e (5) correspondia a “*Concordo Totalmente*”. Por fim, haviam oito afirmativas elaboradas pela pesquisadora sendo respondidas seguindo a mesma escala Likert, abordando as questões relativas às políticas de gestão de pessoas da UFJF voltadas aos servidores objeto deste estudo.

A aplicação dos questionários resultou em 113 respondentes, os quais participaram de maneira voluntária e anônima, no período de novembro a dezembro de 2018, tendo concordado com os termos do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Os dados provenientes foram devidamente tabulados a fim de permitir a análise dos mesmos a partir de estatísticas descritivas e comparativas entre os grupos amostrais, considerando a abordagem de Meyer e Allen (1997) adotada neste trabalho.

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

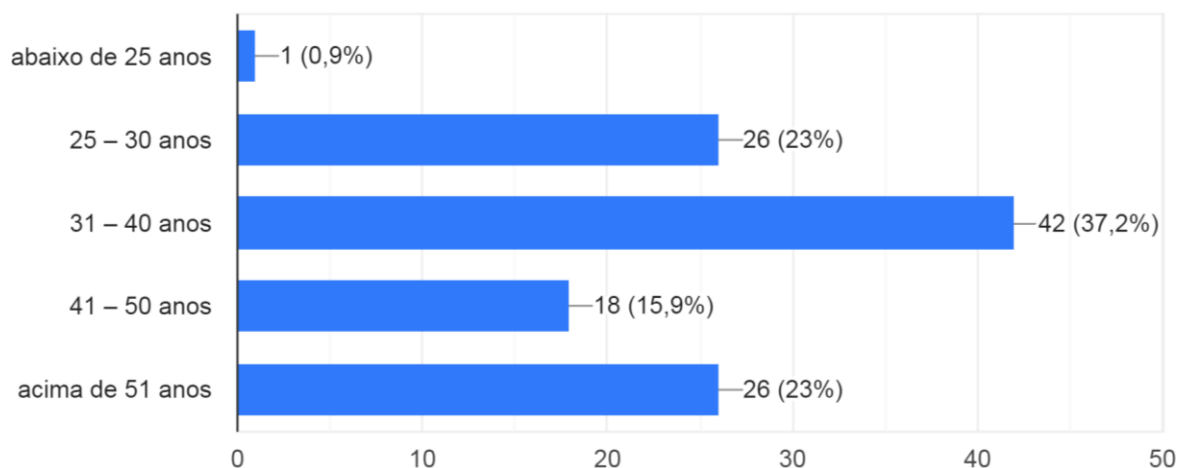
A seção de apresentação e a análise dos resultados da pesquisa está dividida em 6 partes: os dados demográficos, a Dimensão Afetiva do Comprometimento, a Dimensão Instrumental do Comprometimento, a Dimensão Normativa do Comprometimento, a percepção dos servidores acerca das políticas de gestão de pessoas na UFJF e a análise geral dos resultados da pesquisa

2.3.1 Os Dados Demográficos

Os respondentes que participaram desta pesquisa totalizaram 113 técnicos administrativos em educação nível D, assistentes em administração, atuantes no campus da UFJF de Juiz de Fora.

O gráfico 1 apresenta a distribuição dos respondentes de acordo com sua faixa etária.

Gráfico 1: Faixa Etária

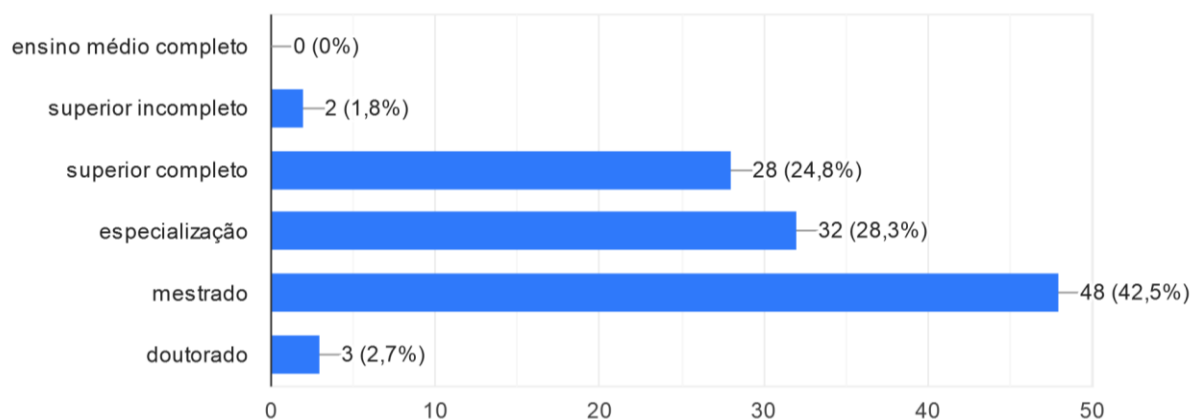


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Conforme as informações por eles fornecidas no questionário, a maior parte dos respondentes (37,2%) se situa na faixa etária de 31 a 40 anos, havendo ainda uma divisão uniforme entre as faixas de 25 a 30 anos e acima de 51 anos.

O gráfico 2 apresenta o grau de instrução dos servidores.

Gráfico 2: Grau de instrução



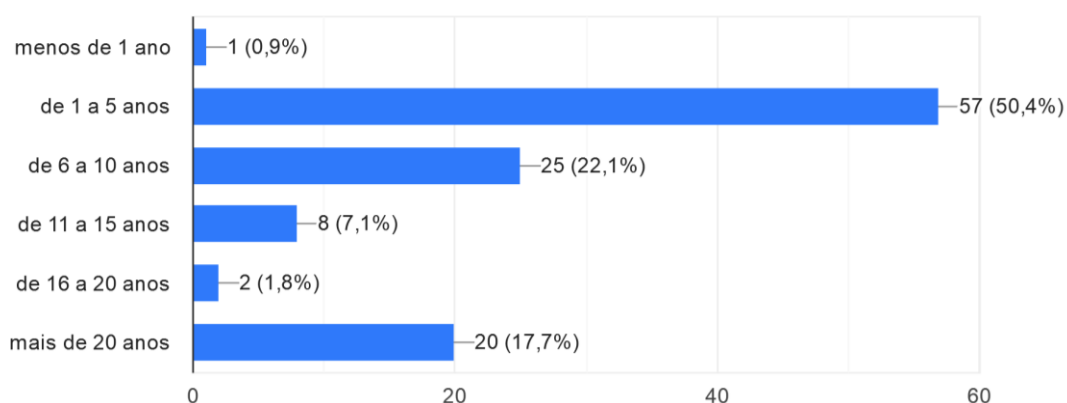
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Quanto ao grau de instrução, observa-se a preponderância de servidores com grau de mestrado (42,5%). Há também um percentual significativo de servidores

com especialização (28,3%) e com curso superior completo (24,8%). Destaca-se o fato de que todos os respondentes possuem qualificação acima da formação mínima exigida para nomeação no cargo, que corresponde ao ensino médio. É possível que tal realidade tenha relação com a política de incentivo a qualificação realizada pela PROGEPE. Através dessas políticas são disponibilizadas, por exemplo, vagas para servidores em programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, além do oferecimento de bolsas através do PROQUALI.

No gráfico 3 são apresentadas as informações relacionadas ao tempo de serviço na UFJF destes servidores.

Gráfico 3: Tempo de serviço na UFJF

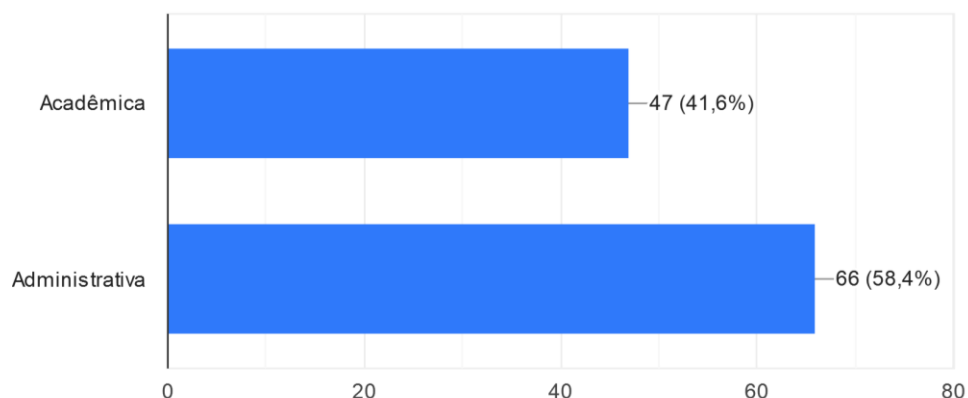


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Com relação ao tempo em que trabalham na universidade, percebe-se uma concentração de respondentes entre aqueles que possuem no máximo 10 anos de instituição, ou seja, 0,9 % com menos de 1 ano, 50,4% entre 1 e 5 anos e 22,1% entre 6 e 10 anos. É curioso ainda observar que aqueles que possuem mais de 20 anos de instituição tiveram participação relevante na pesquisa se comparados com os respondentes que têm entre 11 e 20 anos. De 2012 até 2018, houve a nomeação de diversos TAEs aprovados em concursos públicos, fator este que pode ter influenciado no perfil de respondentes (1 a 5 anos de tempo de serviço).

A pesquisa buscou verificar ainda se haveria diferenças substanciais nos níveis de comprometimento de servidores que trabalham em unidades acadêmicas comparados aqueles que trabalham em unidades administrativas. O gráfico 4 apresenta a vinculação dos respondentes.

Gráfico 4: Tipo de unidade a que se vincula o servidor



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Observa-se que não houve preponderância significativa entre uma ou outra. Este equilíbrio relativo possibilita analisar se há diferentes dimensões de comprometimento nas diferentes unidades de trabalho.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos acerca dos tipos e níveis de comprometimento, analisados segundo o modelo de Meyer e Allen (1997). A abordagem aqui adotada permitirá a visualização dos resultados totais, e categorizados por grau de instrução, faixa etária, tempo de trabalho na instituição e tipo de unidade a que o indivíduo pertence. Esta discriminação foi realizada considerando alguns dos aspectos relacionados aos antecedentes e consequentes do comprometimento (MEYER; ALLEN, 1997).

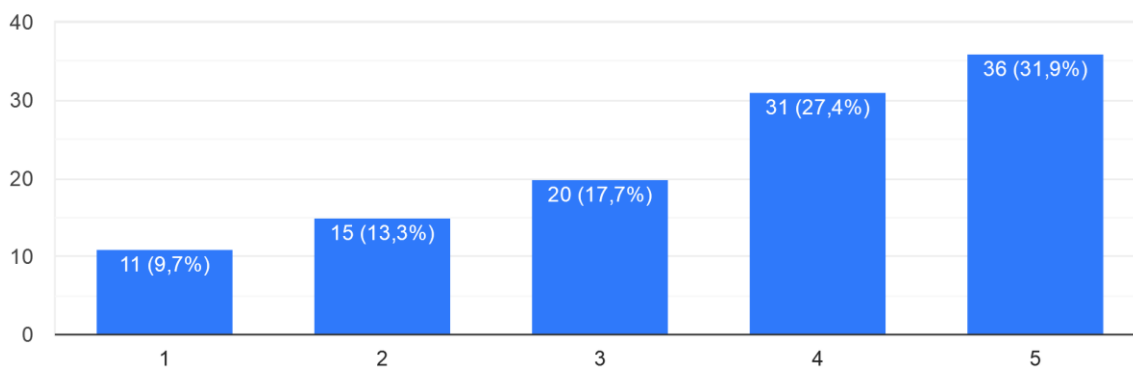
2.3.2 A Dimensão Afetiva do Comprometimento

De acordo com a teoria proposta por Meyer e Allen (1997), é desejável que os indivíduos apresentem um alto grau de comprometimento afetivo, visto que este componente denota um desejo em permanecer na organização por haver envolvimento com a instituição.

Os gráficos que serão apresentados a seguir contêm as respostas dadas a esta dimensão do comprometimento (afirmativas 1 a 6 do questionário).

O gráfico 5 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: ***“Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à UFJF”***.

Gráfico 5: Respostas a afirmativa 1 do questionário da pesquisa

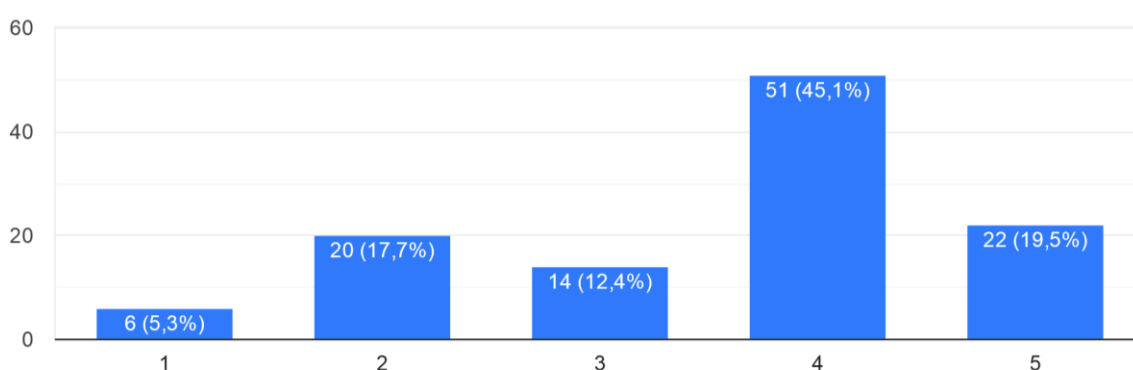


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Considerando que esta afirmativa está diretamente atrelada à vontade de permanecer na UFJF até o momento de se aposentar, pode-se observar que 27,4% dos respondentes concordam em parte com a afirmativa e 31,9% concordam totalmente. No somatório destas respostas, observa-se então que 59,3% consideram esta possibilidade. Apenas 9,7% rechaçam totalmente esta hipótese e 13,3% tendem a não concordar

O gráfico 6 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: ***“Eu realmente sinto os problemas da UFJF como se fossem meus”***.

Gráfico 6: Respostas a afirmativa 2 do questionário da pesquisa



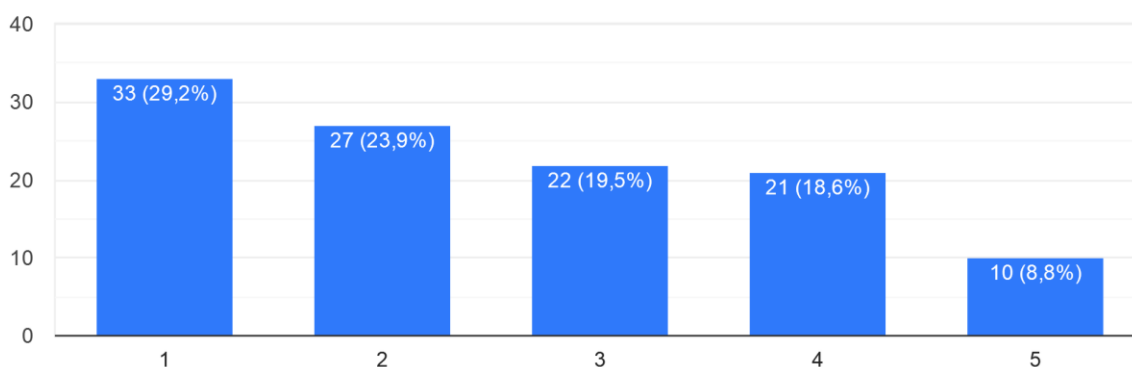
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Internalizar os problemas do local de trabalho denota grande envolvimento com a instituição (não fazendo aqui uma análise dos benefícios e prejuízos que possa acarretar essa internalização, por não fazer parte do objeto de estudo). Considerando que 45,1% concordam em parte e 19,5% o fazem totalmente,

perfazendo um total de 64,6% dos respondentes que concordam com esta afirmativa, resta caracterizado o envolvimento dos TAEs com a UFJF. É ainda interessante observar que apenas 5,3% discordam totalmente desta afirmativa.

O gráfico 7 apresenta o envolvimento coletivo dos TAEs com a seguinte afirmativa: “***Não me sinto como ‘parte da família’ na UFJF***”.

Gráfico 7: Respostas a afirmativa 3 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

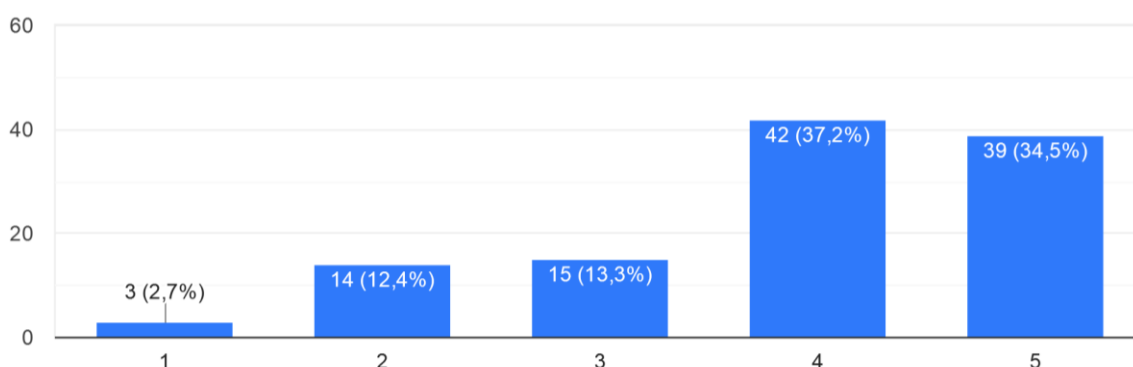
Esta afirmativa possui conotação inversa. Observa-se assim que 29,2% discordam totalmente e 23,9% discordam em parte. Somando-se o índice de discordância, 53,1% destes servidores sentem-se como “parte da família”. Contudo, para esta afirmativa, o somatório daqueles que não se sentem parte da família com aqueles que se mostraram indiferentes revela-se preocupante para o setor gestão de pessoas, haja vista tratar-se de quase a metade. A ausência de envolvimento coletivo em um número relevante de servidores pode impactar de maneira negativa nos níveis de comprometimento que se espera deste servidor.

Buscando estabelecer uma conexão com os dados demográficos que pudessem apontar algum indício de variância relevante, observou-se que dentre os mais jovens (faixa dos 25 a 30 anos) apenas 19,2% não se sente parte da família. As demais faixas etárias oscilam sua porcentagem entre 28% e 31% dos respondentes que não se sentem parte da família. Os dados relacionados a tempo de serviço, lotação e grau de instrução não apresentaram variâncias significativas para este caso.¹⁷

¹⁷ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Os entrevistados ao responderem a afirmativa: “**Eu gosto de conversar sobre a UFJF com pessoas que estão de fora da instituição**”, apresentaram o seguinte comportamento demonstrado no Gráfico 8

Gráfico 8: Respostas a afirmativa 4 do questionário da pesquisa



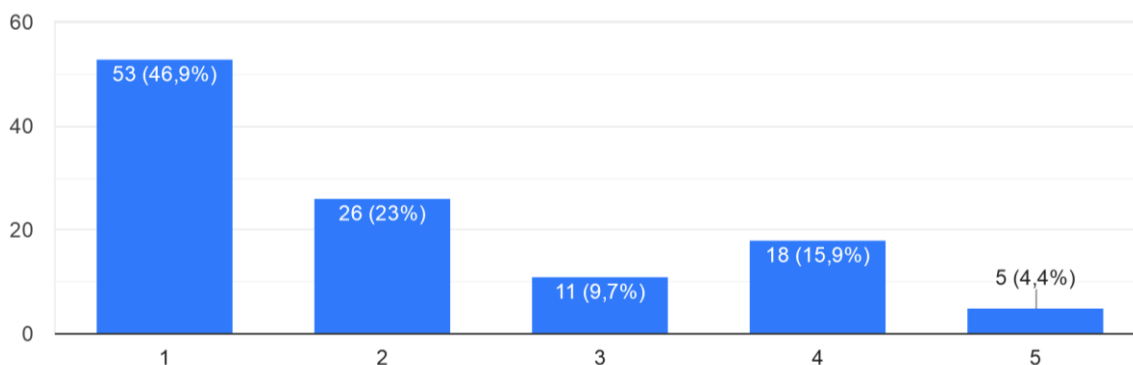
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Nota-se aqui o forte envolvimento dos servidores com seu local de trabalho, visto que 37,2% concordam em parte e 34,5% concordam totalmente, num total de 71,7% sentindo prazer em falar sobre a instituição com pessoas que não fazem parte do meio. Pode-se supor, inclusive, que os laços com a UFJF transcendem a limitação psicológica de ser apenas o local de trabalho daquele indivíduo, apresentando significação maior. Cabe ressaltar ainda que não houve variação expressiva relacionada a faixa etária. Dentre os que possuem 25 a 30 anos e 31 a 40 anos, 73% e 76% sentem prazer em falar sobre a UFJF, respectivamente. Há uma leve queda no índice entre aqueles que possuem 41 a 50 anos (66,7%) e aqueles que possuam mais de 51 anos (69,2% gostam de conversar sobre a UFJF). Os demais dados demográficos não apresentaram variância relevante.¹⁸

Dando continuidade nas análises com os sujeitos da pesquisa, agora são apresentados os resultados do questionamento da afirmativa: “**Não me sinto emocionalmente ligado(a) à UFJF.**” (Gráfico 9)

¹⁸ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Gráfico 9: Respostas a afirmativa 5 do questionário da pesquisa

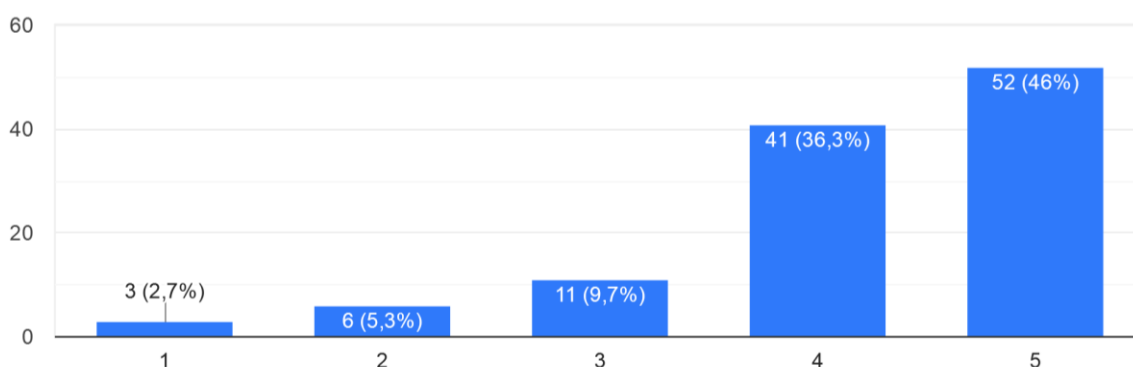


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Também contendo conotação inversa, esta afirmativa traz expressamente o vínculo emocional do servidor com a instituição. E revela-se significativa a resposta dos participantes, considerando que 69,9% (46,9% discordando totalmente somando-se a 23% discordando em parte) sentem-se ligados emocionalmente à UFJF. Cabe ainda enfatizar que, apesar de estar sendo considerada nas análises o somatório entre as duas afirmativas de cada extremo da Escala Lickert, neste item é forçoso considerar que o percentual mais expressivo está no extremo da escala (46,9% discordam totalmente), relevando um envolvimento emocional ainda maior.

“**A UFJF tem um grande significado pessoal para mim**”, os resultados no Gráfico 10

Gráfico 10: Respostas a afirmativa 6 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

De todas as afirmativas acerca do comprometimento afetivo, esta foi aquela que revelou o maior nível de manifestação desta dimensão entre os servidores.

Dentre os participantes da pesquisa, 46% concordam totalmente e 36,3% concordam em parte que a UFJF possui um significado pessoal importante em suas vidas. E aqui também é válida a mesma observação feita para o gráfico anterior, de que um grande número de respondentes (46%) se encontra no extremo da escala (concordo totalmente), enfatizando a significação pessoal da instituição.

Há ainda um paralelo interessante a ser realizado com o dado demográfico que trata do grau de instrução dos respondentes. Dentre os que possuem mestrado e doutorado, 92,1% afirmaram que a UFJF possui grande significado pessoal.¹⁹ Este é um dado relevante, que pode estar vinculado também às políticas de gestão de pessoas da universidade voltadas para o incentivo à qualificação de seus servidores. Seria interessante, através de pesquisa futura, investigar qual a participação e colaboração da UFJF na obtenção dos títulos destes TAEs. Verificar se esta política contribui para majoração do comprometimento afetivo não só corrobora as afirmações acerca dos antecedentes do comprometimento, quando os autores afirmam que para além das experiências pregressas a atuação da instituição possui grande relevância, como também possibilita ao setor de gestão de pessoas fomentar ainda mais estas boas escolhas.

Analisando ainda a dimensão do comprometimento afetivo dos servidores com base no local de lotação (unidade administrativa ou acadêmica), observou-se que o nível de envolvimento e desejo em permanecer na instituição apresenta-se mais elevado dentre aqueles que atuam em unidades administrativas. Em todas as seis afirmativas relacionadas ao comprometimento afetivo, aqueles servidores que se encontram em unidades administrativas manifestaram maior envolvimento com a instituição. Desconsiderando as respostas neutras da escala, e analisando as outras quatro (duas de cada extremo), a tabela 6 traz as porcentagens das respostas de acordo com cada afirmativa.

Tabela 6: Índice de respostas ao comprometimento afetivo de acordo com a lotação

Afirmativas ligadas ao comprometimento afetivo	Acadêmica	Administrativa
Dedicariam o resto da carreira à UFJF	53%	59%
Sentem os problemas da UFJF como seus	57,4%	69,7%
Sentem-se parte da família	44,7%	59%

¹⁹ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Gostam de conversar sobre a UFJF	65,9%	75,7%
Sentem-se emocionalmente ligados à UFJF	63,8%	74,2%
A UFJF tem para eles grande significado pessoal	74,5%	87,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Ainda que as variações não sejam tão significativas em algumas respostas, o que chama atenção neste caso é que em todas as afirmativas os TAEs que se encontram em uma unidade administrativa manifestaram níveis maiores de comprometimento afetivo.

Há que se considerar, diante deste quadro, a possibilidade de a PROGEPE atuar para investigar quais razões estão levando a esta diferença de nível de comprometimento entre os setores. É possível aqui apresentar duas suposições para este resultado, que deveriam ser investigadas pela área de Gestão de Pessoas. Talvez o distanciamento geográfico das unidades acadêmicas possa interferir no nível de comprometimento afetivo. Os setores administrativos, em sua maioria, encontram-se mais concentrados geograficamente, permitindo uma interação maior entre os diversos servidores que neles trabalham. Outra possibilidade a ser considerada é se os servidores de unidades acadêmicas se sentem menos “aproveitados” pelos gestores do que aqueles que atuam nas unidades administrativas.

Cabe ressaltar também a diferenciação verificada quando se está diante de fatores que levam a um envolvimento pessoal e aqueles que determinam um sentimento coletivo. Os gráficos 9 e 10 que trataram respectivamente do envolvimento emocional e do significado pessoal apresentaram 69,9% e 82,3% de manifestação de comprometimento afetivo. Já no gráfico 7, que trata do vínculo coletivo ao afirmar sentir-se “parte da família”, verifica-se que 53,1% dos servidores apresentaram esta dimensão. Faz-se, portanto, necessária uma investigação por parte da PROGEPE para verificar quais fatores podem estar interferindo no envolvimento coletivo dos servidores, haja vista que individualmente estes mostraram-se mais conectados com a instituição.

Com base nos resultados apresentados para o nível de comprometimento afetivo dos TAEs, pode-se afirmar que os participantes desta pesquisa possuem um nível relevante de comprometimento afetivo, o que, segundo os estudiosos do tema, é algo positivo para a instituição. A análise pormenorizada possibilitou ainda

identificar uma diferença nos resultados entre as unidades acadêmicas e administrativas, que pode ser melhor investigado e trabalhado pela PROGEPE, a fim de incrementar o nível de comprometimento afetivo entre os servidores.

A próxima seção abordará os resultados e a análise da pesquisa com relação à dimensão instrumental do comprometimento.

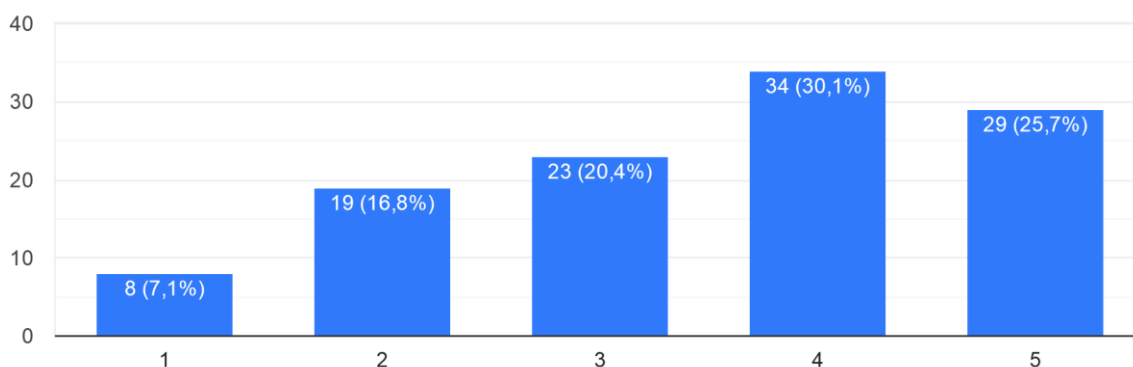
2.3.3 A Dimensão Instrumental do Comprometimento

O comprometimento instrumental é aquele ligado à ideia de necessidade em permanecer na instituição. O indivíduo realiza uma análise de custo/benefício e a partir daí conclui que precisa permanecer.

Os gráficos que serão apresentados a seguir contêm as respostas dadas às questões sobre esta dimensão do comprometimento (afirmativas 7 a 12 do questionário).

O gráfico 11 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Na situação atual, trabalhar na UFJF é uma questão de necessidade”**.

Gráfico 11: Respostas a afirmativa 7 do questionário da pesquisa



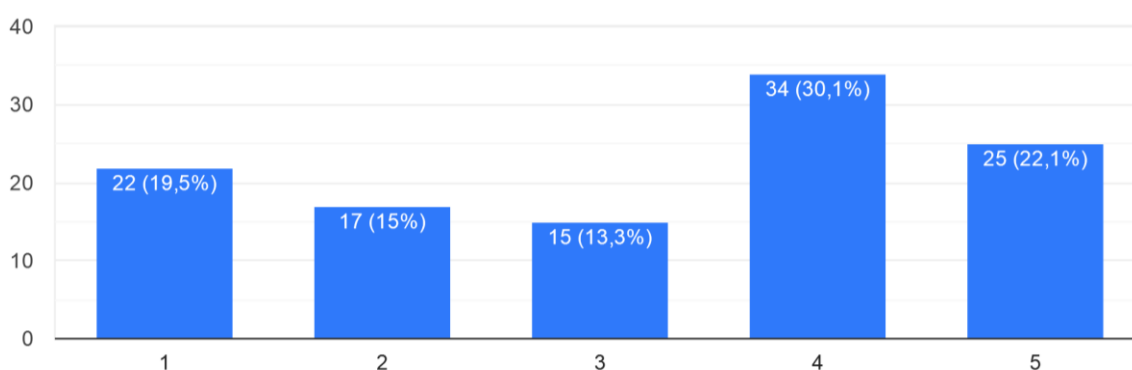
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa traz a ideia principal desta dimensão do comprometimento, a necessidade de permanecer na instituição. Observa-se que 30,1% concordam em parte e 25,7% concordam totalmente com a existência desta necessidade. Ainda que este número revele um percentual pouco acima da metade, deve-se notar que o somatório da discordância representa 23,9% do total. Há uma manifestação relevante daqueles que julgam esta afirmativa indiferente (quase o mesmo valor do

somatório daqueles que a rechaçam). Nenhum dos dados demográficos revelou influência significativa nos percentuais deste gráfico.

“Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando na UFJF é que sair exigiria sacrifícios pessoais consideráveis; outra instituição pode não corresponder aos benefícios gerais que tenho aqui”. O gráfico 12 apresenta os resultados:

Gráfico 12: Respostas a afirmativa 8 do questionário da pesquisa

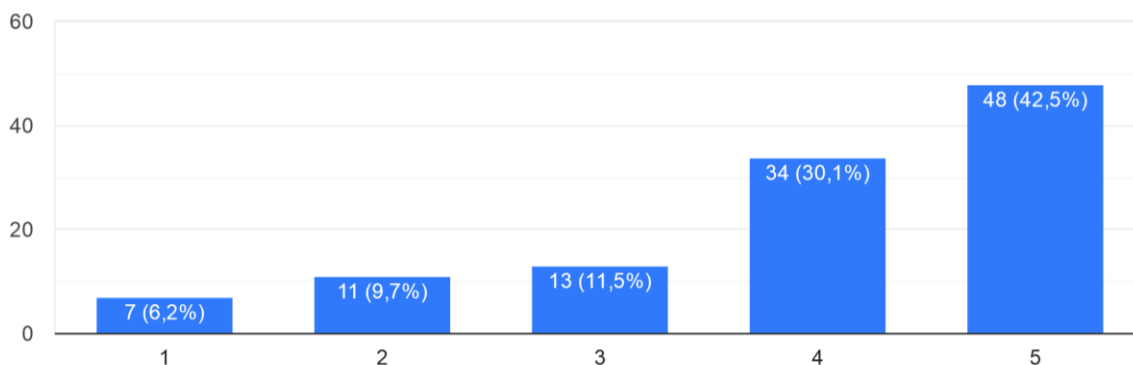


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa traz a ideia da relação custo/benefício que o indivíduo faz nesta dimensão do comprometimento. Sair da instituição representaria sacrifícios pessoais, e outras instituições poderiam não oferecer o que ele já tem na UFJF. Dos participantes, 30,1% concordam em parte e 22,1% concordam totalmente, num total de 52,2% considerando que haveria sacrifícios.

Prosseguindo nas análises da presente pesquisa, cabe, agora, discutir sobre a afirmativa: **“Se eu decidisse deixar a UFJF agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.** (Gráfico 13)

Gráfico 13: Respostas a afirmativa 9 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

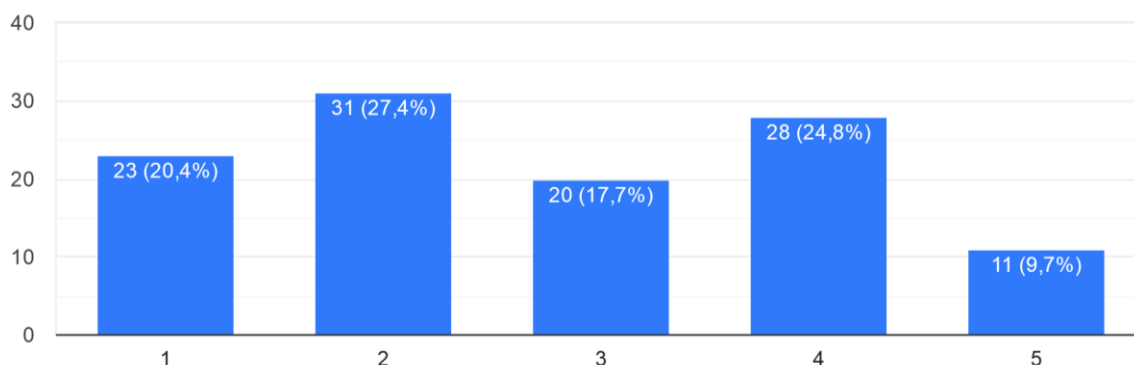
Os custos de sair da UFJF revelam-se presentes também nesta afirmativa, que por sua vez possui um alto grau de concordância. Dos servidores participantes da pesquisa, 42,5% concordam totalmente e 30,1% concordam em parte que suas vidas ficariam bastante desestruturadas se deixassem a instituição. Apenas 6,2% discordam totalmente e o interessante deste dado é que dos 7 participantes que afirmaram discordar, 6 possuem mais de 51 anos e 1 está na faixa etária entre 41 e 50 anos.

Para as faixas etárias iniciais, este custo se revelou mais intenso. Dentre aqueles que possuem entre 25 e 30 anos, 84,6% afirmaram que suas vidas ficariam desestruturadas e para a faixa etária entre 31 e 40 anos, 80,9% concordaram com essa perspectiva. Outro dado demográfico que apresenta variação é com relação ao tempo de UFJF. Dentre os que estão na universidade a menos de 5 anos, 78,9% afirmaram que suas vidas ficariam desestruturadas se saíssem da instituição. Com relação ao grau de instrução, a maior variância se deu dentre aqueles que possuem especialização: 81,2% concordaram com a afirmativa. O segundo grupo com quantitativo relevante são os que possuem nível superior, onde 78,6% concordaram que desestruturaria suas vidas. O local de lotação não apresentou relevância para esta análise.²⁰

O gráfico 14 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: ***“Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho, se deixasse a UFJF”.***

²⁰ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Gráfico 14: Respostas a afirmativa 10 do questionário da pesquisa

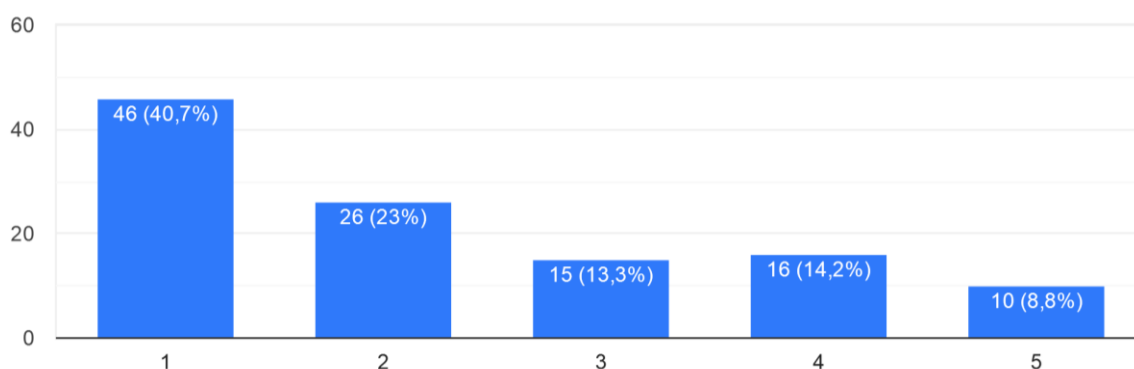


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa apresentou respostas bastante equilibradas quando analisado o todo. Concordaram em parte que teriam poucas alternativas 24,8% dos respondentes e 9,7% concordaram totalmente, perfazendo um total de 34,5% dos participantes. Dos 47,8% que discordaram, 20,4% o fizeram totalmente e 27,4% em parte. É interessante ainda observar que a preponderância no gráfico está nas respostas que envolvem o conceito “em parte”, tanto para os que concordam como para aqueles que discordam. Há ainda um número relevante daqueles que se mantiveram neutros na questão, maior inclusive do que aqueles que concordaram totalmente. Contudo a análise dos dados demográficos não revelou variações em grupos específicos.

Questionados sobre a seguinte afirmativa: **“Se eu já não tivesse dedicado tanto à UFJF, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar”**, o gráfico 15 apresenta os resultados.

Gráfico 15: Respostas a afirmativa 11 do questionário da pesquisa

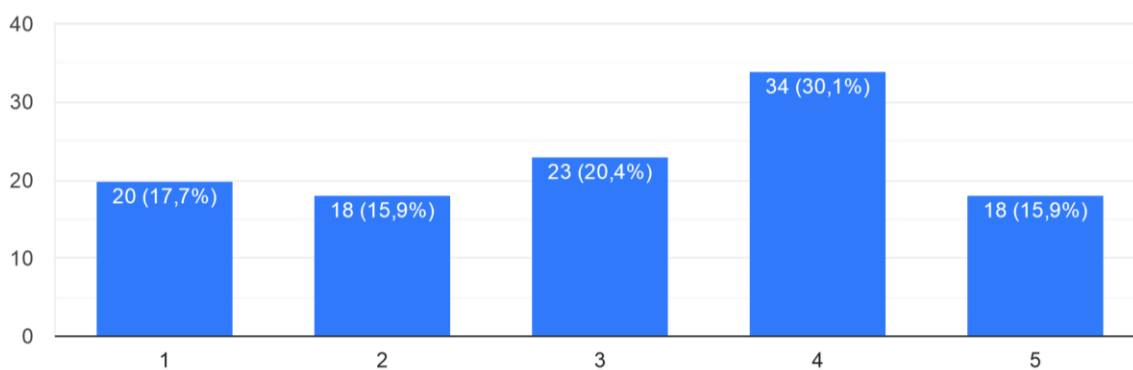


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa revela um posicionamento diferente do que vinha sendo verificado. Um número significativo de servidores discordou totalmente ou em parte (40,7% e 23% respectivamente), posicionando-se a maioria no extremo da escala. Não se pode auferir, apenas com base na resposta ao questionário, se as pessoas que discordam o fazem porque consideram sim a possibilidade de trabalhar em outro lugar, independente do quanto já tenham se dedicado à universidade, ou se discordam por não visualizarem essa relação entre a dedicação e a necessidade de permanecer. Contudo, o elevado grau de discordância, ainda que não se possa estabelecer a razão específica, reduz nesta afirmativa o nível de comprometimento instrumental.

A questão de deixar a UFJF cotejada com a oferta de empregos disponível é abordada na afirmativa da pesquisa: **“Uma das consequências negativas em deixar a UFJF seria a falta de alternativas de emprego disponíveis”**, apresentado no Gráfico 16

Gráfico 16: Respostas a afirmativa 12 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

A maioria dos participantes concordam totalmente (15,9%) ou em parte (30,1%) que a falta de alternativas de empregos disponíveis, caso saíssem da UFJF, seria algo que pesaria nessa decisão. O interesse neste gráfico é fazer um paralelo com as respostas à afirmativa 10 (gráfico 14), que diz: *“Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho, se deixasse a UFJF”*. Nesta afirmativa a maioria dos participantes discordaram. Era esperado, a princípio, que as respostas a essas duas afirmativas mantivessem o mesmo padrão, contudo houve uma

inversão. Os dados demográficos em ambos os casos não foram suficientes para justificar esta alteração de comportamento dos dados.

Para esta dimensão do comprometimento, a análise do local de lotação não demonstrou contundências relevantes, havendo variações no nível de comprometimento em cada afirmativa.

O que se pode observar dos gráficos 11 a 16 é que há a manifestação do comprometimento instrumental entre os TAEs, o que corrobora a teoria de Meyer e Allen (1997), quando eles afirmam que um mesmo indivíduo apresentará os três componentes do comprometimento, porém em graus variados.

Da análise global, percebe-se um nível maior da dimensão afetiva quando comparada à instrumental, o que representa um dado importante para o setor de gestão de pessoas, visto que Meyer e Allen (1997) elucidam que o comprometimento instrumental possui interferência neutra ou negativa para a instituição. Contudo, um dado que se mostrou relevante para ser investigado pela PROGEPE é o fato de os TAEs mais jovens e também aqueles que possuem menos tempo de casa terem tido participação preponderante quando indagados se suas vidas ficariam bastante desestruturadas caso deixassem a UFJF. Considerando-se que estes TAEs possuem a maior probabilidade de permanecerem por mais tempo na instituição (pela idade e pelo pouco tempo de casa), investigar formas de se trabalhar esta dimensão do comprometimento revela-se importante. Isto porque, para além da possível neutralidade do comprometimento instrumental para a instituição, em se tratando de um órgão público, as consequências podem ser negativas.

Na esfera privada, o indivíduo que manifesta alto grau de comprometimento instrumental, ao fazer a relação custo/benefício para determinar se fica ou não na empresa, caso ele perceba a necessidade de ficar, pode se esforçar para cumprir suas tarefas em virtude da necessidade em si de manter seu emprego. Contudo, na esfera pública tem-se a figura da estabilidade. Ainda que o servidor perceba a necessidade em manter seu emprego, a estabilidade garantida ao servidor público pode fazer com que ele não se sinta tão obrigado a cumprir satisfatoriamente com suas funções, fazendo apenas o básico, não se envolvendo, não se comprometendo.

A próxima seção abordará os resultados e a análise da pesquisa com relação à dimensão normativa do comprometimento.

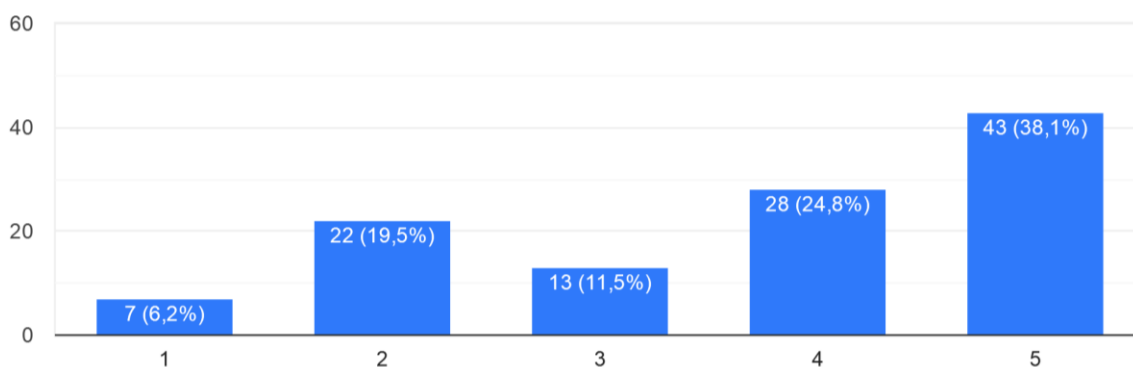
2.3.4 A Dimensão Normativa do Comprometimento

O comprometimento normativo está atrelado à ideia de obrigação. O indivíduo se compromete porque entende que seria moralmente correto fazê-lo. Ele internaliza pressões internas e externas ligadas à instituição.

Os gráficos que serão apresentados a seguir contêm as respostas dadas a esta dimensão do comprometimento (afirmativas 13 a 18 do questionário).

O gráfico 17 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Não me sinto obrigado(a) a permanecer na UFJF, se eu não quiser”**.

Gráfico 17: Respostas a afirmativa 13 do questionário da pesquisa

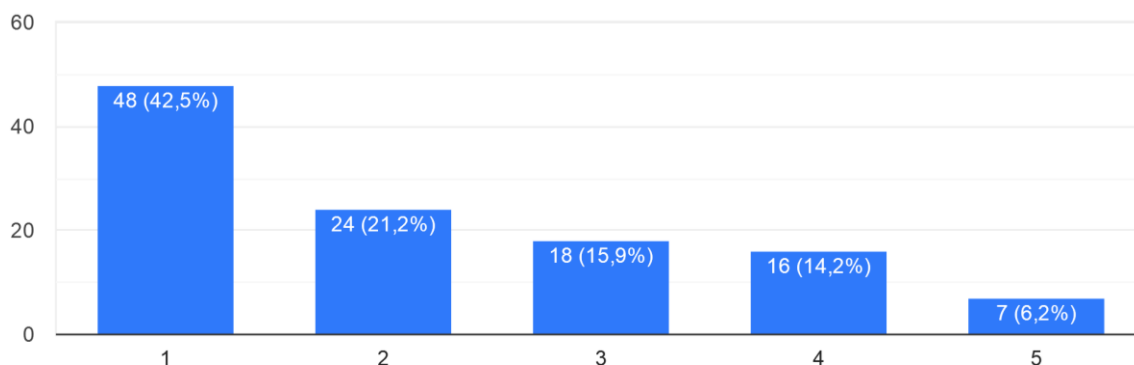


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Possuindo sentido inverso para medição do comprometimento, nesta afirmativa 38,1% concordaram totalmente e 24,8% em parte que não se sentem obrigados a permanecer na UFJF. Esta afirmativa, portanto, não revelou níveis significativos de comprometimento normativo para a maioria dos servidores. Os dados demográficos não indicaram pontos a serem investigados.

O gráfico 18 apresenta a percepção dos respondentes acerca da possibilidade de deixar a UFJF: **“Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria correto deixar a UFJF agora”**.

Gráfico 18: Respostas a afirmativa 14 do questionário da pesquisa

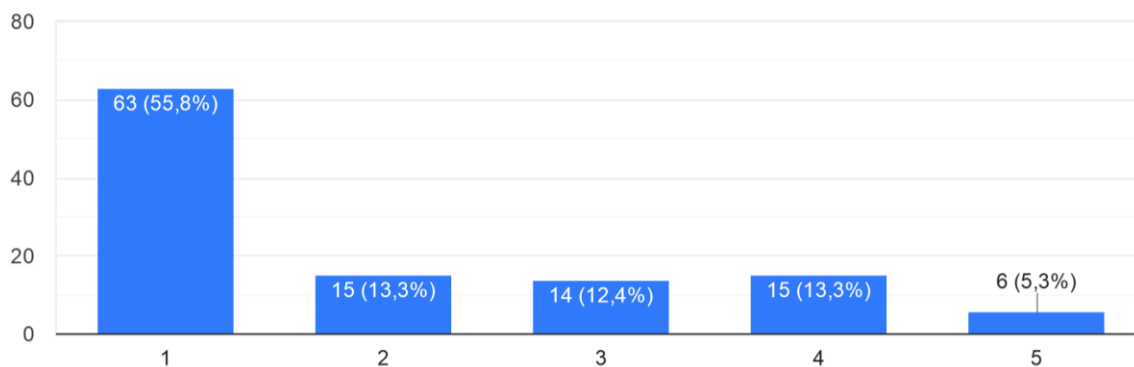


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Assim como na afirmativa anterior, esta também apresenta significado inverso e contundência relevante nas respostas, considerando que 42,5% discordam totalmente e 21,2% discordam em parte, perfazendo um total de 63,7% de discordância. Apenas 6,2% concordaram totalmente que não seria correto deixar a UFJF, ainda que fosse melhor para eles. Aqui também o comprometimento normativo apresentou baixos níveis.

Continuando na apresentação dos resultados, deparamos com gráfico 19 que apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Eu me sentiria culpado(a) se deixasse a UFJF agora”**.

Gráfico 19: Respostas a afirmativa 15 do questionário da pesquisa

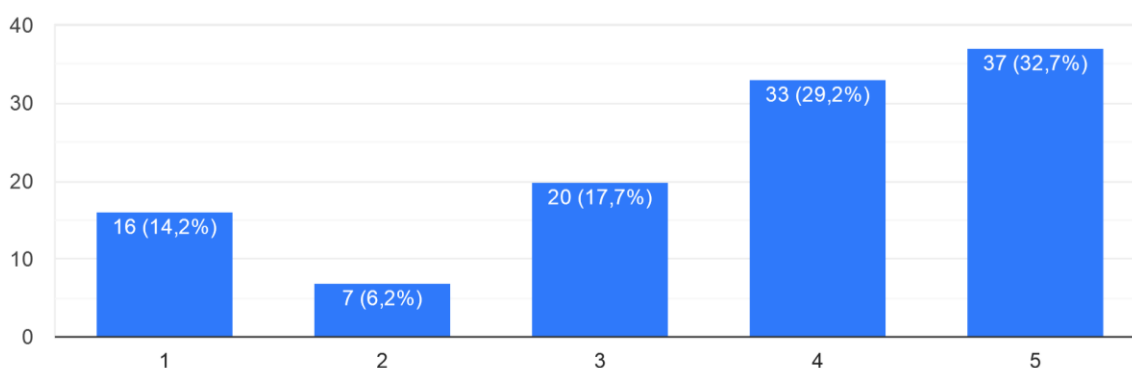


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Com grau de discordância também elevado, (55,8% discordam totalmente e 13,3% discordam em parte) a maioria dos participantes da pesquisa afirmam que não se sentiriam culpados caso deixassem a universidade no momento. Este dado é relevante considerando que novamente a maioria se posiciona no extremo da escala, rechaçando a afirmativa. Um dado demográfico que apresenta variação neste gráfico refere-se ao grau de instrução daqueles que concordaram com a afirmativa. Dos 21 respondentes, apenas 4 possuem mestrado.²¹ Considerando ser este o maior grupo desta amostragem, torna-se relevante em uma análise futura aprofundar neste dado, para averiguar as razões da baixa incidência deste grupo nesta resposta. Os demais dados demográficos não apresentaram variância suficiente.

Indagados acerca da lealdade, o gráfico 20 apresenta o posicionamento dos participantes da pesquisa: **“A UFJF merece minha lealdade”**.

Gráfico 20: Respostas a afirmativa 16 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

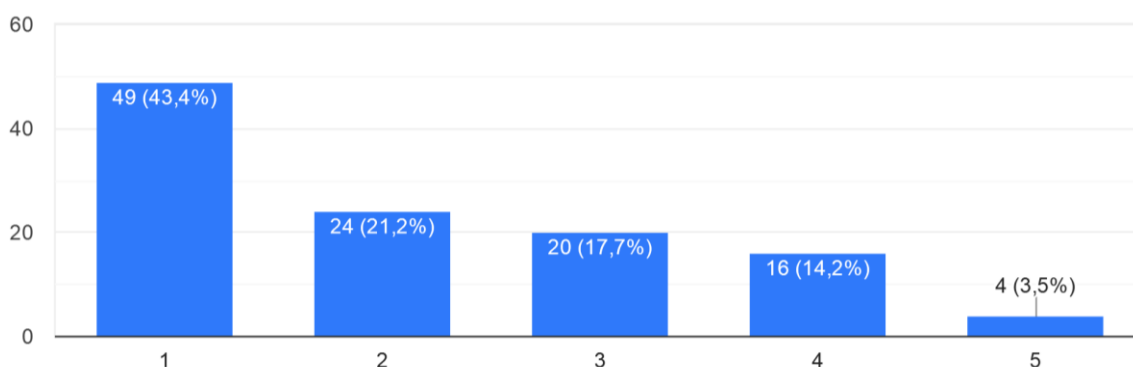
Esta afirmativa é a primeira da dimensão normativa a apresentar um nível relevante de comprometimento dos participantes. Dos respondentes, 32,7% concordam totalmente e 29,2% concordam em parte, num total de 61,9% que afirmam que a UFJF merece sua lealdade. É curioso observar que dentre aqueles que discordam, a maioria encontra-se no extremo da escala. Um dado demográfico que mostrou variância nesta afirmativa diz respeito ao local de lotação dos servidores. Dentre os que afirmaram que a UFJF não merece sua lealdade, a

²¹ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

maioria encontra-se em unidades administrativas.²² Este dado necessita uma maior investigação, tendo em vista que no comprometimento afetivo as unidades administrativas é que revelaram maiores níveis.

Na afirmativa: **“Eu não deixaria a UFJF agora porque tenho obrigação moral com as pessoas que nela trabalham”**, temos os seguintes resultados no Gráfico 21.

Gráfico 21: Respostas a afirmativa 17 do questionário da pesquisa



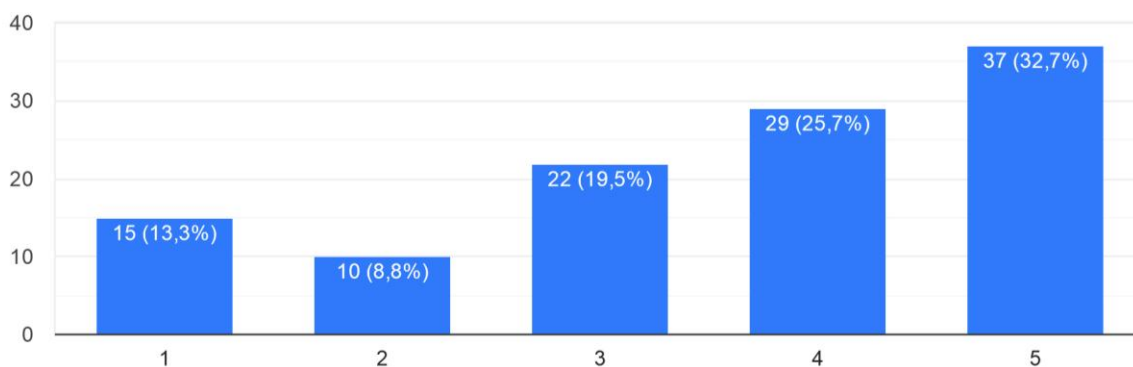
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Novamente o gráfico revela um baixo nível de comprometimento normativo dos participantes. Apenas 3,5% concordaram totalmente que não deixariam a universidade por terem obrigação moral com as pessoas que ali trabalham e 14,2% concordaram em parte. No outro extremo da escala, 43,4% afirmaram discordar totalmente e 21,2% discordaram em parte, somando 64,6% de discordância. Os dados demográficos não apresentaram informações relevantes para esta afirmativa.

O gráfico 22 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Eu devo muito à UFJF”**.

²² Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Gráfico 22: Respostas a afirmativa 18 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Este é o segundo gráfico que apresenta um maior nível de comprometimento normativo dos respondentes. Dos servidores que participaram da pesquisa, 32,7% concordaram totalmente que devem muito à UFJF e 25,7% concordaram em parte. Apenas 13,3% discordaram totalmente desta afirmativa e uma proporção maior (19,5%) mostrou-se indiferente à questão. Dentre os 15 participantes que afirmaram discordar totalmente, 7 possuem menos de 5 anos de casa e 4 possuem menos de 10 anos²³. Pode-se supor com este dado que com o passar dos anos de trabalho o servidor se envolve com a Universidade e internaliza essa obrigação para com a instituição. Houve também maior manifestação daqueles que tem mais tempo de casa concordando totalmente com esta afirmativa, o que corrobora esta hipótese.

Ao contrário do que foi verificado no comprometimento afetivo, na dimensão normativa houve uma inversão dos níveis com relação ao local de lotação do servidor. Aqueles lotados em unidades acadêmicas relevaram maiores níveis de comprometimento normativo na maioria das afirmativas, se comparados aos de unidades administrativas. A tabela 7 traz esses percentuais.

Tabela 7: Índice de respostas ao comprometimento normativo de acordo com a lotação

Afirmativas ligadas ao comprometimento normativo	Acadêmica	Administrativa
Sinto-me obrigado a permanecer na UFJF.	29,8%	22,7%
Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria	19,1%	21,2%

²³ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

correto deixar a UFJF agora.		
Eu me sentiria culpado(a) se deixasse a UFJF agora.	23,4%	15,1%
A UFJF merece minha lealdade	74,5%	53%
Não deixaria a UFJF agora porque tenho obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.	21,3%	15,1%
Eu devo muito à UFJF.	63,8%	54,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Através dos demais dados demográficos não foi possível auferir as razões para esta variação, podendo ser objeto de análise futura pela PROGEPE.

Diferente do que ocorreu com as duas dimensões anteriores do comprometimento, a normativa apresentou, no geral, baixo nível de incidência entre os servidores que participaram da pesquisa. Apenas duas das seis afirmativas revelaram índices maiores (relacionadas a lealdade e ao sentimento de dívida para com a instituição).

O que se pode extrair de todos os dados referentes às dimensões do comprometimento organizacional baseadas na teoria de Meyer e Allen (1997) é que há a manifestação, ainda que em graus variados, dos três tipos de comprometimento entre os servidores que participaram da pesquisa. Observa-se a preponderância do comprometimento afetivo, seguido pelo instrumental, e em menor grau o normativo. Baseando-se no que elucida a teoria, maior nível de comprometimento afetivo é benéfico para a instituição. Sendo assim, é relevante investigar quais fatores estão contribuindo para majorar este componente do comprometimento entre os TAEs, para que as políticas de gestão de pessoas permaneçam atuando nestes casos e incrementando ações que se revelem positivas.

Para tanto, a próxima seção trará a análise das respostas dos participantes da pesquisa relacionadas a algumas das políticas de gestão de pessoas que ocorrem na UFJF.

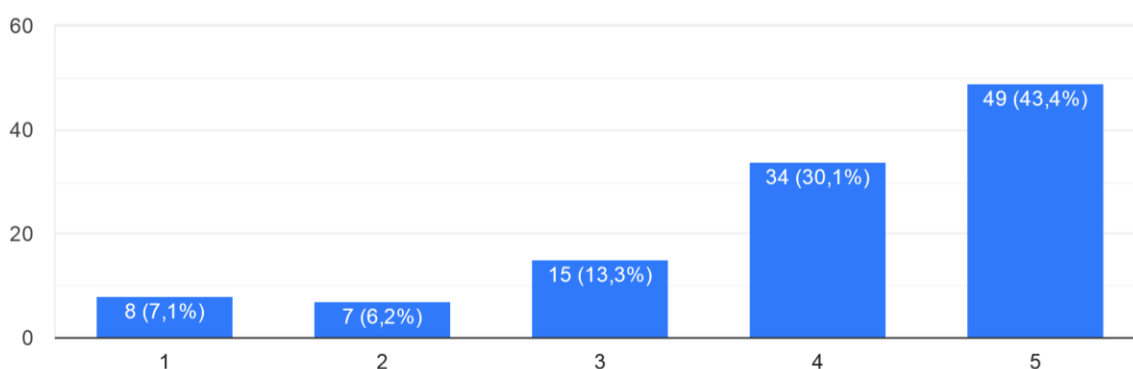
2.3.5 A percepção dos servidores acerca das políticas de gestão de pessoas na UFJF

Com o intuito de estabelecer um paralelo entre os três componentes do comprometimento e as políticas de gestão de pessoas realizadas na UFJF, o questionário apresentou 9 afirmativas relacionadas a estas políticas, que já foram previamente mencionadas no primeiro capítulo desta pesquisa.

Os gráficos que serão elencados a seguir contêm as respostas dadas às questões relacionadas com a gestão de pessoas na UFJF (afirmativas 19 a 27 do questionário).

O gráfico 23 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: ***“Eu sempre escolho os cursos de capacitação de acordo com as tarefas que desempenho no meu ambiente de trabalho”***.

Gráfico 23: Respostas a afirmativa 19 do questionário da pesquisa

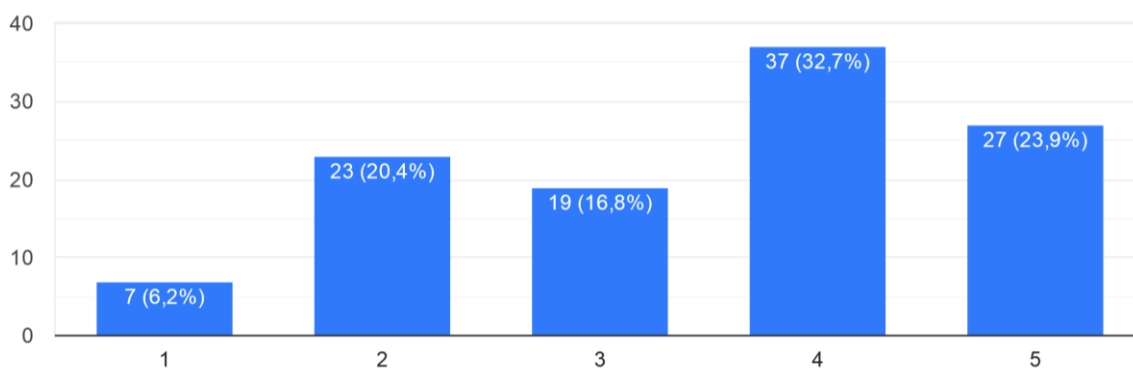


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Os cursos de capacitação possuem relevância didática, atrelada à aquisição de novos conhecimentos, mas também, no caso dos TAEs, possuem a função de auxiliar para progressão na carreira. O TAE é livre para escolher quais cursos pretende fazer, desde que possuam carga horária mínima total de 20h e relevância para o ambiente de trabalho em que atuam. Sendo assim, ainda que o leque de opções seja grande, a maioria dos respondentes afirmou que escolhem seus cursos de capacitação de acordo com seu ambiente de trabalho (43,4% concordaram totalmente e 30,1% concordaram em parte, num total de 73,5% de concordância).

Ainda analisando a relação dos TAEs com os cursos de capacitação, o gráfico 24 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Os cursos de capacitação sempre me auxiliam nas tarefas que desempenho no meu setor”**.

Gráfico 24: Respostas a afirmativa 20 do questionário da pesquisa

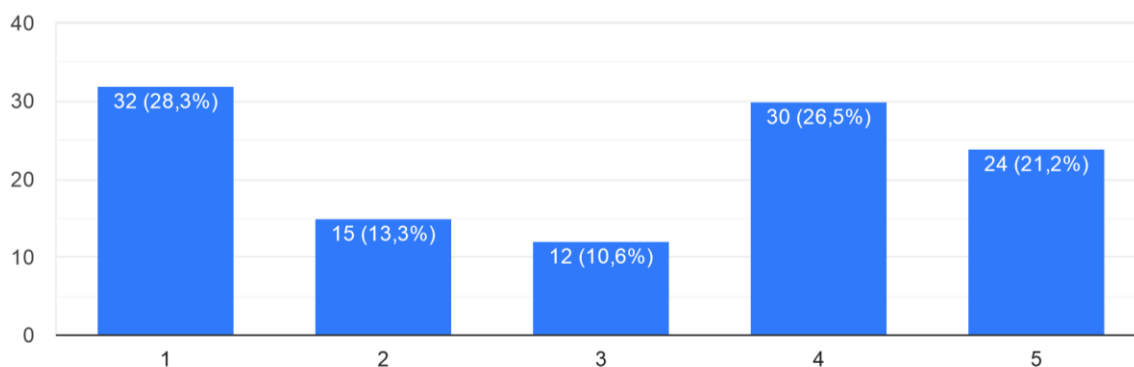


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Em uma perspectiva ideal, este gráfico deveria revelar grande semelhança com o anterior, porém não é o que se pode verificar. O somatório dos percentuais daqueles que concordam totalmente e em parte com a afirmativa reduz (56,6%, onde 32,7% concordam em parte e 23,9% concordam totalmente), deslocando-se inclusive a maioria, que no gráfico anterior encontrava-se no extremo da escala. O que se extrai deste gráfico é que boa parte daqueles que se esforçam em escolher cursos que irão contribuir com suas tarefas cotidianas não veem os reflexos na prática. Cabe aqui verificar se o problema reside no conteúdo dos cursos ou se os conhecimentos adquiridos por estes TAEs com os cursos não estão sendo devidamente aproveitados pelos seus gestores.

Tratando agora das políticas de remoção, o gráfico 25 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Já pensei em solicitar remoção do meu setor por insatisfação com a tarefa desempenhada”**.

Gráfico 25: Respostas a afirmativa 21 do questionário da pesquisa

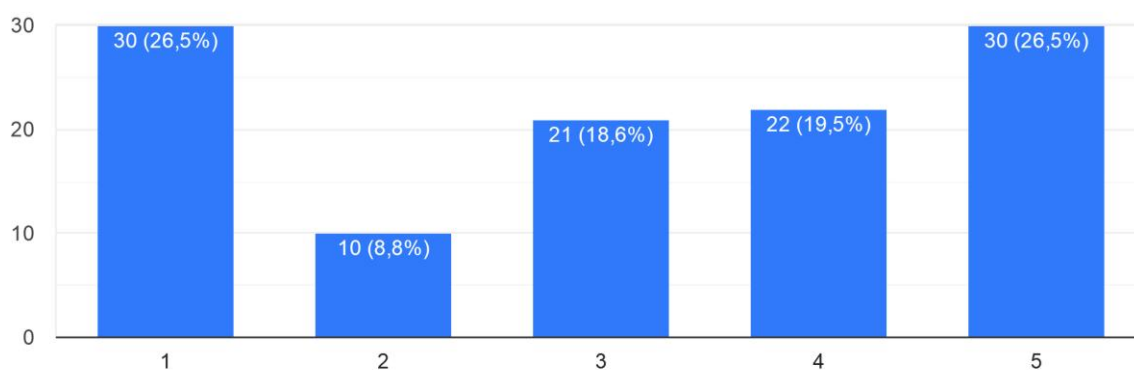


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Os resultados deste gráfico apresentam dados interessantes. Há um certo equilíbrio no somatório daqueles que concordam totalmente (21,2%) e em parte (26,5%) com aqueles que discordam totalmente (28,3%) e em parte (13,3%). O que chama a atenção aqui é a contundência dentre os que discordam, visto que a maioria se encontra no extremo da escala. Contudo, ainda que haja equilíbrio, o somatório daqueles que afirmam já ter cogitado sair do setor em que trabalham por insatisfação com a tarefa que desempenham representa quase a metade dos respondentes. Este é um dado que deve ser considerado pela PROGEPE.

Buscando investigar mais a questão da remoção, o gráfico 26 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: ***“Não peço remoção do meu setor porque tenho receio de ir para um setor que considero pior que o meu”***.

Gráfico 26: Respostas a afirmativa 22 do questionário da pesquisa

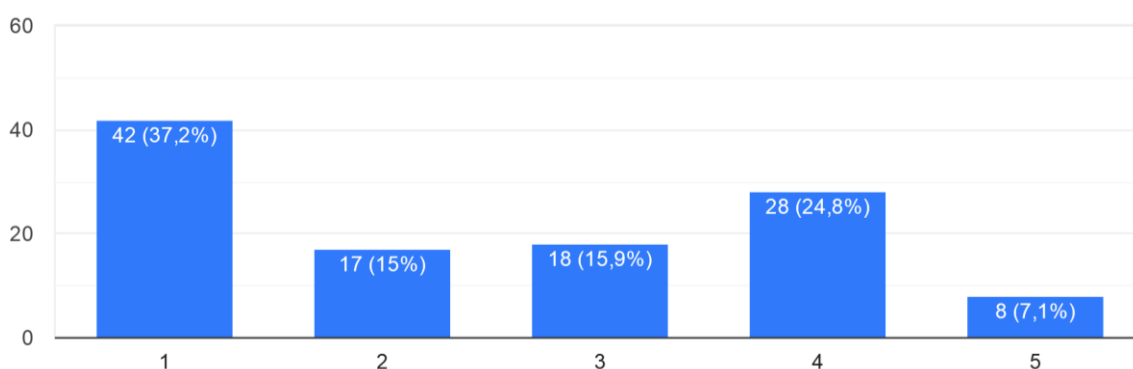


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

A intenção desta afirmativa era averiguar uma das razões que poderiam impedir o servidor que demonstrou insatisfação na pergunta anterior de solicitar sua remoção. Cruzando os dados destes dois gráficos, dentre o somatório dos que já cogitaram solicitar remoção, 70,4% afirmaram que não o fazem por receio de ir para um setor pior²⁴. Este é um dado que pode ser trabalhado pela PROGEPE, considerando que este receio pode significar desconhecimento das oportunidades. Há que se considerar ainda na análise deste gráfico que a maioria dos respondentes concordou que teria este receio, ainda que não tenha manifestado no gráfico anterior a intenção em pedir remoção. O que pode sugerir que alguns não pensem em remoção em função deste receio.

Com relação às políticas de avaliação de desempenho, o gráfico 27 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Sinto que meu trabalho é reconhecido através da avaliação de desempenho - PROADES”**.

Gráfico 27: Respostas a afirmativa 23 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

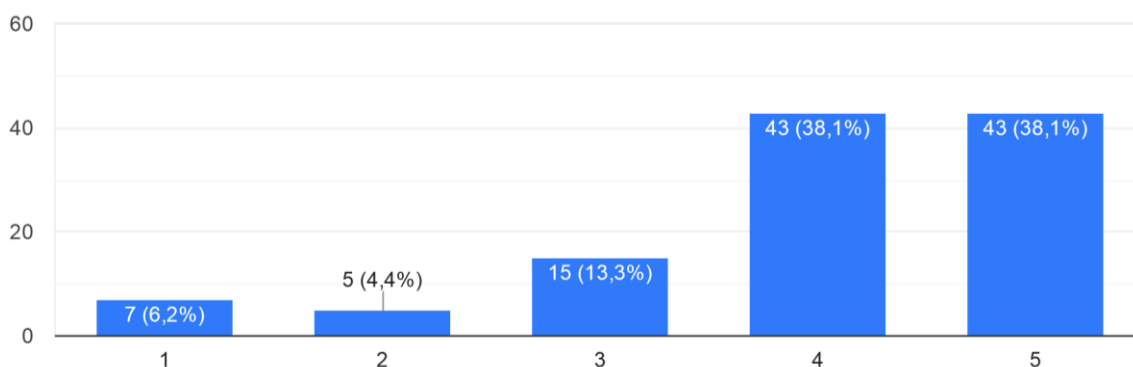
A avaliação de desempenho - PROADES desenvolve-se através de reuniões entre os TAEs do setor e a chefia da unidade. Metas são pactuadas, acompanhadas e discutidas, melhorias são propostas e ao final averigua-se se o que foi pactuado individualmente e entre equipes foi satisfatoriamente cumprido. O PROADES não só atua como ferramenta de avaliação do desempenho como também habilita o servidor a progredir nos diferentes níveis da carreira e candidatar-se a determinados benefícios dentro da UFJF. Considerando ainda o diálogo que é estabelecido nestas

²⁴ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

reuniões, bem como a oportunidade de fala e participação dos TAEs nas tarefas que são desenvolvidas na unidade em que atua, esta afirmativa buscou auferir como o TAE percebe o reconhecimento de seu desempenho através do PROADES. A maioria dos respondentes (37,2% discordando totalmente e 15% discordando em parte) não sentem que seu trabalho é reconhecido através do PROADES. Uma baixa porcentagem de participantes concordou totalmente com este reconhecimento (7,1%).

Oportunizando ao respondente manifestar mais sua percepção acerca do PROADES, o gráfico 28 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“Sempre contribuo com sugestões no momento de pactuação de metas do PROADES em meu setor”**.

Gráfico 28: Respostas a afirmativa 24 do questionário da pesquisa

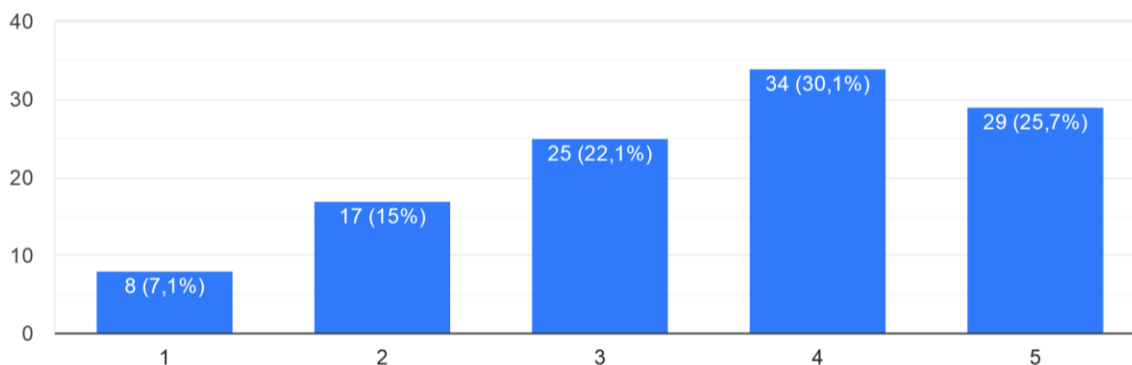


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

A intenção desta afirmativa era averiguar o quão comprometidos com a proposta do PROADES os servidores estariam. Dos respondentes, 38,1% concordaram totalmente e 38,1% concordaram em parte que contribuem com a pactuação de metas do PROADES. Este dado revela que os servidores participam ativamente desta política implementada pelo setor de gestão de pessoas, apesar de não sentirem que seu trabalho é reconhecido no âmbito desta mesma política, de acordo com os dados do gráfico anterior.

Para além de contribuir, é necessário averiguar se esta contribuição é aproveitada, por isso o gráfico 29 apresenta os resultados para a seguinte afirmativa: **“As sugestões que faço para pactuação de metas do PROADES em meu setor sempre são ouvidas”**.

Gráfico 29: Respostas a afirmativa 25 do questionário da pesquisa



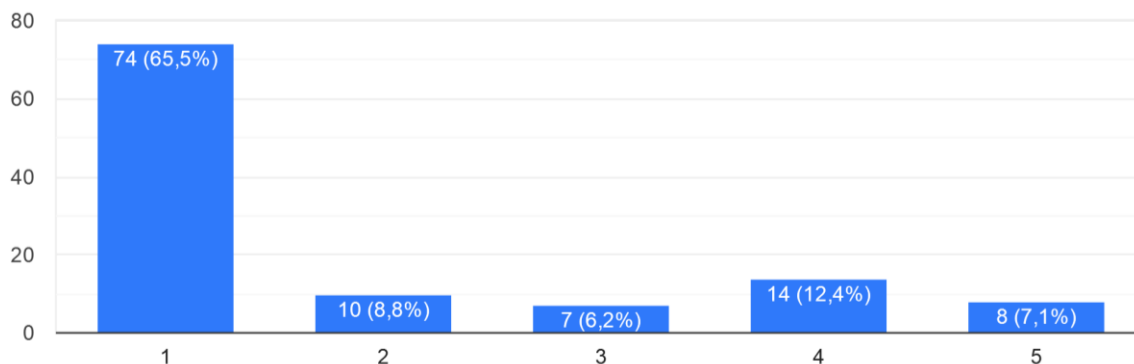
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa buscou identificar se as contribuições que os servidores supostamente alegariam fazer para o PROADES estariam sendo consideradas pelos seus pares e pela chefia. Somando-se os dois extremos de concordância da escala, a maioria (55,8%) afirmou que sim, onde 25,7% concordaram totalmente e 30,1% em parte que suas contribuições estariam sendo consideradas. O somatório do quantitativo daqueles que discordavam apresentou o mesmo valor daqueles que se mostraram indiferentes à afirmativa. No gráfico anterior, 86 participantes afirmaram que contribuíam com as metas. No gráfico 29, todos os 63 respondentes que afirmaram que suas sugestões são ouvidas também afirmaram no gráfico anterior que contribuíam. Considerando esta diferença entre os dois gráficos, verificou-se que dos que alegaram contribuir com as metas, 2 discordaram totalmente de que seriam ouvidos, 10 discordaram parcialmente e 15 mostraram-se indiferentes²⁵. Esta mudança no padrão de resposta merece atenção da PROGEPE, pois a ausência de retorno frente à tentativa de envolvimento do servidor com as políticas da instituição pode impactar no seu comprometimento.

O gráfico 30 apresenta os resultados para a investigação acerca das políticas de alocação: ***“Quando ingressei na UFJF, participei do processo de decisão de qual unidade eu iria trabalhar (de forma direta ou através de conversa com psicólogos ou gestores)”***.

²⁵ Dados extraídos da pesquisa através da ferramenta de filtros existente no Excel, aplicada à planilha que contém as respostas individualizadas dos participantes.

Gráfico 30: Respostas a afirmativa 26 do questionário da pesquisa

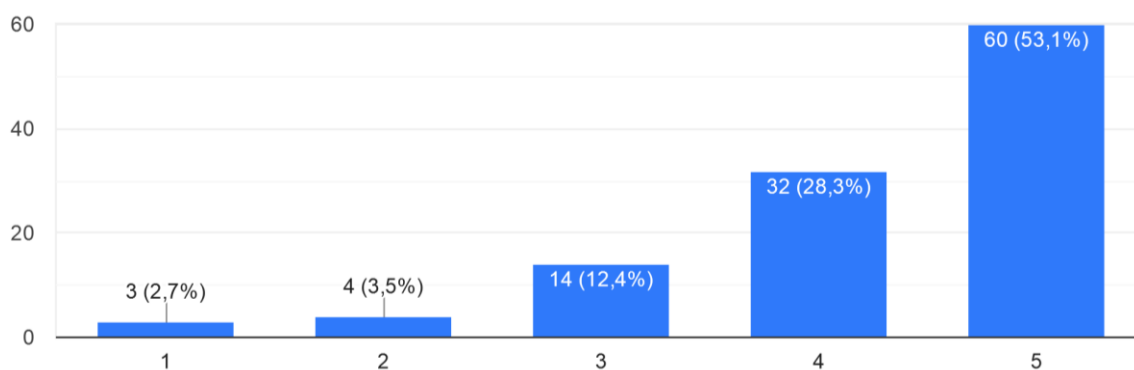


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

A maioria das respostas em um dos extremos desta afirmativa não surpreende, visto tratar-se de uma aferição mais objetiva. E neste caso 65,5% discordaram totalmente, alegando que não participaram do processo de decisão sobre o seu local de lotação. Há que se averiguar se esta política de não participação do servidor adotada pela PROGEPE possui influência nas flutuações verificadas quando comparados os índices entre unidades acadêmicas e administrativas. Pode ocorrer de o perfil subjetivo do servidor se adequar mais a uma ou outra, e em não sendo isto considerado pelo setor de gestão de pessoas, poderá impactar nos níveis de comprometimento.

O gráfico 31 apresenta os resultados para a última afirmativa do questionário: ***“Sinto que poderia contribuir mais com a UFJF se meu potencial fosse melhor aproveitado pelos gestores”.***

Gráfico 31: Respostas a afirmativa 27 do questionário da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Esta afirmativa, que encerra aquelas relacionadas à gestão de pessoas, possui grande relevância. Investigar se o potencial do servidor está sendo amplamente aproveitado, a partir de sua própria visão, é fundamental para direcionar as políticas a serem adotadas. Para a realidade atual da instituição, onde esta pesquisa revelou que todos os TAEs participantes possuíam requisito além do mínimo exigido para nomeação do cargo (ensino médio), extrair todo este potencial da equipe que tem à disposição pode resultar em ganhos consideráveis para o avanço da Universidade. E, somando-se os que concordaram totalmente (53,1%) com aqueles que concordaram em parte (28,3%), significativos 81,4% dos servidores não se sentem aproveitados em todo o seu potencial. É um dado bastante relevante se observado também o número daqueles que discordam totalmente (apenas 2,7%).

O que se tem de todo levantamento realizado através das afirmativas acerca da política de gestão de pessoas é que várias ações ainda podem ser desenvolvidas para melhorar a relação do servidor com a universidade e extrair daí todo um potencial latente que está sim sendo incentivado a crescer, mas pouco aproveitado em seu crescimento.

2.3.6 Análise geral dos resultados da Pesquisa

Esta seção apresentará a análise dos resultados da pesquisa a partir do cruzamento entre cada componente do comprometimento organizacional e a percepção dos servidores acerca das políticas de gestão de pessoas realizadas pela UFJF através da PROGEPE.

A importância de se entrelaçar as duas análises se deve ao fato de que as políticas de gestão de pessoas atuam como antecedentes do comprometimento, podendo afetar *“positivamente o tipo de sentimento de compromisso que emerge nos colaboradores”* (STECCA *et al.*, 2016).

Isto porque, de acordo com Bastos (1994)²⁶ *apud* Silva *et al.* (2014), existem três práticas de gestão de pessoas que podem contribuir com o comprometimento: a) processos de seleção; b) treinamento e qualificação; c) política de reconhecimentos e recompensas. Como já enfatizado anteriormente, os processos de seleção na administração pública são determinados pelo ordenamento jurídico, não havendo margem para discricionariedade. Daí a análise da pesquisa, neste quesito, focar na alocação e remoção dos servidores, pós nomeação.

Sendo assim, a análise aqui apresentada será realizada com base nos antecedentes do comprometimento, de acordo com a percepção de Meyer e Allen (1991, 1997) já apresentada no referencial teórico da dissertação. Na dimensão afetiva, conforme já mencionado, por possuírem fraca relação, as características pessoais não serão amplamente exploradas. Serão abordadas aqui, portanto aquelas relacionadas à estrutura organizacional e às experiências no trabalho, utilizando assim as seguintes categorias de análise para estes antecedentes: os “desafios no trabalho”, o “grau de autonomia”, e a “variedade de habilidades que o empregado utiliza”.

No caso do comprometimento instrumental, serão analisados os “investimentos” e as “alternativas de emprego”. Já no que se refere ao comprometimento normativo, as categorias utilizadas serão “internalização das pressões normativas” e as “recompensas antecipadas”.

Quanto aos consequentes do comprometimento, Meyer e Allen (1997) afirmam que os três componentes do comprometimento possuem consequências bastante distintas nos comportamentos relacionados ao trabalho, como frequência, desempenho nas obrigações exigidas, disposição para ir além do dever básico. Há que se considerar ainda que, como já indicado no referencial teórico da dissertação, os estudos sobre os consequentes do comprometimento ainda são pouco explorados quando comparados aos antecedentes. Por isso, tendo por base os estudos de Meyer e Allen (1991, 1997), não foi possível criar categorias para analisar os consequentes do comprometimento na UFJF, partindo-se, portanto, para uma análise resumida sobre estes consequentes.

²⁶ BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese de Doutorado em Psicologia – Universidade de Brasília, 1994.

Tendo em vista o acima exposto, é preciso retomar os resultados obtidos na pesquisa para cada dimensão do comprometimento. A tabela 8 apresenta um resumo destes resultados.

Tabela 8: Resumo dos níveis positivos de comprometimento para cada dimensão em cada afirmativa.

	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6
Comprometimento Afetivo	59,3%	64,6%	53,1%	71,7%	69,9%	82,3%
	A-7	A-8	A-9	A-10	A-11	A-12
Comprometimento Instrumental	55,8%	52,2%	72,6%	34,5%	23%	46%
	A-13	A-14	A-15	A-16	A-17	A-18
Comprometimento Normativo	25,7%	20,4%	18,6%	61,9%	17,7%	58,4%

Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Verifica-se como resultado dos níveis de comprometimento dos TAEs participantes desta pesquisa que há a predominância significativa do comprometimento afetivo, seguido por níveis menores de comprometimento instrumental e, por fim, em níveis mais baixos, o comprometimento normativo.

Sabendo-se que a manifestação em maior grau do comprometimento afetivo traz benefícios para a instituição, e verificando-se que no caso desta amostra da pesquisa esta dimensão revelou-se predominante, faz-se necessário compreender quais políticas de gestão de pessoas adotadas pela PROGEPE estão possivelmente contribuindo para a preponderância deste tipo de comprometimento. Compreender esta relação possibilita desenvolver as práticas que estão gerando resultados positivos e ao mesmo tempo reavaliar aquelas que podem não estar atendendo aos objetivos para os quais ela se propõe. Serão analisadas, portanto, a seguir, as categorias de antecedentes relacionadas ao comprometimento afetivo.

Meyer e Allen (1997) afirmam que *“comprometimento afetivo tem sido correlacionado positivamente com o desafio no trabalho, o grau de autonomia e a variedade de habilidades que o empregado usa”* (MEYER e ALLEN, 1997, pag.45)²⁷. Analisando a primeira categoria de antecedentes relacionada à dimensão afetiva, os

²⁷ Original: (...) affective commitment has been positively correlated with job challenge, degree of autonomy, and variety of skills the employee uses.

“desafios no trabalho” podem ser compreendidos como o quão o servidor é desafiado pelas tarefas e obrigações cotidianas que lhe são demandadas. Retomando os resultados obtidos na afirmativa 27 (gráfico 31), quando questionados se seu potencial era devidamente aproveitado pelos gestores, 81,4% afirmaram que poderiam contribuir mais com a instituição. Pode-se concluir que os servidores estão sendo pouco desafiados em seu trabalho, o que, levando em consideração o que é colocado por Meyer e Allen (1997), aponta para impactos negativos no comprometimento afetivo.

A UFJF estimula a capacitação de seus servidores através de diversas políticas de incentivo. Quanto mais capacitado, maiores são os desafios a que este servidor pode se propor a desenvolver no ambiente de trabalho. A afirmativa 19 (gráfico 23) corrobora que os servidores buscam esta capacitação e se envolvem com esta proposta (73,5% escolhem os cursos de capacitação de acordo com seu ambiente de trabalho). Daí verifica-se que as políticas de capacitação possuem resultados positivos e efetivos. Contudo é necessário um desdobramento que avalie o potencial destes servidores pós-qualificação/capacitação para adequar sua potencialidade ao ambiente de trabalho e assim poder aproveitar esta predisposição a envolver-se com a instituição e contribuir efetivamente com o desenvolvimento da Universidade.

Com relação à segunda categoria de antecedente ligada ao comprometimento afetivo, qual seja, o “grau de autonomia”, observa-se que a proposta do PROADES possui contornos de outorga de autonomia para os servidores. Considerando que a avaliação de desempenho se baseia em reuniões onde os próprios TAEs irão propor metas a serem cumpridas individualmente e pelas equipes, com o aval de suas chefias, o servidor é convidado a participar ativamente das mudanças e melhorias a serem propostas para seu próprio ambiente de trabalho, com contornos de descentralização da tomada de decisão.

As respostas à afirmativa 24 (gráfico 28) que trata do quão o servidor contribui com sugestões de metas para o PROADES evidencia que neste quesito esta política está sendo efetiva, visto que 76,2% afirmaram contribuir. Com relação à aceitação destas metas pela chefia e/ou equipe (afirmativa 25, gráfico 29), há uma queda na porcentagem, onde 55,8% afirmam serem ouvidos. Cabe aqui uma análise da PROGEPE para averiguar quais as razões estão levando a esta diferença de dados,

tendo em vista os possíveis impactos no nível de comprometimento afetivo deste servidor.

Outra afirmativa que também trata do PROADES e que merece análise do setor de gestão de pessoas é a que se refere ao reconhecimento do próprio trabalho através desta ferramenta de avaliação de desempenho (afirmativa 23, gráfico 27). Um número significativo de respondentes afirmaram que não sentem seu trabalho reconhecido (52,2%) por esta política. Considerando que o PROADES é uma ferramenta capaz de auxiliar e estimular a autonomia do servidor, se este não sente o reconhecimento do trabalho, de acordo com o que preconiza Meyer e Allen (1997), esta barreira psicológica acarretará prejuízos para os níveis de comprometimento afetivo.

A terceira categoria de antecedentes da dimensão afetiva aborda a “variedade de habilidades que o servidor utiliza”. Faz-se necessário aqui estabelecer um paralelo com o local de lotação deste servidor. Perguntado se participou direta ou indiretamente da escolha do local onde seria lotado no momento da nomeação (afirmativa 26, gráfico 30) 74,3% afirmaram não ter participado. Quando indagados acerca da possibilidade de pedir remoção do setor por insatisfação com a tarefa desempenhada, 47,7% afirmaram que já cogitaram (afirmativa 21, gráfico 25). E ainda 46% alegaram que não pedem remoção por receio de ir para um local pior que o atual (afirmativa 22, gráfico 26). Esses dados apontam para uma possível perda de potencial aliada às diversas habilidades que o servidor pode empregar no seu ambiente de trabalho. Um servidor que cogita pedir remoção porque não está satisfeito com as tarefas que desempenha, pode não estar utilizando todo o seu potencial, todas as suas habilidades. Não ter participado ainda da decisão de alocação inicial também pode contribuir para este desgaste. E estes dados podem inclusive possuir correlação com os dados da tabela 7, que evidencia um maior comprometimento afetivo em unidades administrativas em detrimento das unidades acadêmicas. Reavaliar a maneira como a política de alocação e remoções é realizada é fundamental para estabelecer quais medidas devem ser tomadas evitando-se impactar negativamente o comprometimento afetivo dos servidores.²⁸

²⁸ A PROGEPE encaminhou no início de março de 2019 memorando para as diversas unidades informando que está implementando novas políticas de remoção, com a criação de comissões. Contudo, como os dados da pesquisa referem-se a 2018, e por não haver resultados efetivos desta prática, não foi analisado neste trabalho este impacto.

O que se verifica com relação às políticas de gestão de pessoas implementadas pela UFJF e o comprometimento afetivo é que há um bom direcionamento destas estratégias no sentido de fomentar a realização pessoal destes servidores. Esta realização possibilitará elevar os níveis de comprometimento afetivo, visto que

os funcionários desenvolverão um comprometimento afetivo com uma organização na medida em que ela satisfaça suas necessidades, satisfaça suas expectativas e permita que eles atinjam seus objetivos. Em outras palavras, o comprometimento afetivo se desenvolve com base em experiências psicologicamente recompensadoras. (MEYER e ALLEN, 1997, pag. 50)²⁹

Contudo, ainda é preciso reavaliar algumas destas políticas de gestão de pessoas para melhor adequá-las à realidade que se impõe.

Partindo agora para a análise dos antecedentes relacionados ao comprometimento instrumental, há que se considerar que este apresentou níveis menores que o comprometimento afetivo dentre os participantes da pesquisa. Esta diferença pode estar relacionada justamente às duas categorias de antecedentes consideradas por Meyer e Allen (1997) que irão influenciar nesta dimensão instrumental: os investimentos e as alternativas de emprego. No entanto, cabe ressaltar que *“nem os investimentos nem as alternativas terão impacto no comprometimento instrumental, a menos que ou até que o funcionário esteja ciente deles e de suas implicações”* (MEYER e ALLEN, 1997, pag. 58)³⁰

Tendo por base de análise a categoria “alternativa de emprego”, é possível supor que a política de incentivo a qualificação da PROGEPE ao mesmo tempo que contribui para o aumento do comprometimento afetivo, também reduz os níveis de comprometimento instrumental. Isto porque as repostas para a afirmativa 10 (gráfico 14), relacionada às alternativas no mercado de trabalho, demonstram que apenas 34,5% dos servidores concordam que teriam poucas alternativas fora da UFJF. Este é um dado que pode ser considerado satisfatório, visto que ter um servidor afetivamente comprometido é mais vantajoso do que tê-lo por altos níveis de comprometimento instrumental.

²⁹ Original: (...) employees will develop affective commitment to an organization to the extent that it satisfies their needs, meets their expectations, and allows them to achieve their goals. In other words, affective commitment develops on the basis of psychologically rewarding experiences.

³⁰ Original: (...) that neither investments nor alternatives will have an impact on continuance commitment unless or until the employee is aware of them and their implications

Com relação à categoria “investimentos”, faz-se necessário um recorte para as repostas da afirmativa 9 (gráfico 13). A maioria dos servidores (72,6%) afirmou que suas vidas ficariam desestruturadas se deixassem a UFJF. O dado relevante deste gráfico é que tanto os mais jovens, quanto aqueles que possuem menor tempo de instituição foram os que em maior número manifestaram esta concordância. O que se pode supor destes dados é que os concursos públicos se tornaram com o passar dos anos algo bastante almejado e também difícil de se conquistar o sucesso. O tempo, dinheiro e energia investidos numa aprovação são grandes. Daí concluir-se que há fortes indícios de que esta contundente manifestação de comprometimento instrumental, atrelada a noção de investimentos realizados, esteja associada a estes fatores, dado o que revelaram as informações demográficas.

Considerando as duas categorias postas por Meyer e Allen (1997), é forçoso notar que não há muitas políticas de gestão de pessoas que possam interferir diretamente nesta dimensão do comprometimento, pois qualquer fator que aumente os custos percebidos pelo servidor poderá ser considerado antecedente e irá exercer influência. A percepção sobre os investimentos realizados, ainda que estes tenham sido possibilitados através das oportunidades oferecidas pelas políticas adotadas na UFJF, poderão incrementar o comprometimento instrumental, mas também poderão resultar em uma percepção de maiores alternativas fora da UFJF, o que conseqüentemente o reduziria. Sendo assim, as políticas de capacitação continuam sendo necessárias e fundamentais, contudo tendo seu foco voltado para a majoração do comprometimento afetivo.

Para o comprometimento normativo as duas categorias a serem consideradas como antecedentes seriam a internalização das pressões normativas antes de ingressar na instituição ou após a sua entrada e as recompensas antecipadas. Esta dimensão do comprometimento foi a que apresentou menores índices dentre os participantes desta pesquisa. Atrelada à categoria de antecedente “recompensas antecipadas”, presume-se que o simples fato de a pesquisa ser aplicada em uma instituição pública, com servidores concursados, possa ter influência neste resultado. Considerando as razões que levam o indivíduo a manifestar alto grau de comprometimento normativo, tem-se que o sentimento de obrigação em permanecer na instituição não faz o mesmo sentido para um servidor público que possui estabilidade, quando comparado aos trabalhadores do setor privado. O servidor público conquista seu cargo através de um concurso que depende exclusivamente

de suas capacidades, e após nomeação e passado o estágio probatório, ele conquista a estabilidade. Assim, a sua permanência na instituição depende, em regra geral, apenas de sua própria conduta. No caso de um trabalhador na empresa privada, ainda que suas habilidades e competências também sejam relevantes no processo de seleção, caberá a empresa decidir se irá contratá-lo ou não, assim como sua demissão depende da vontade desta empresa. Supõe-se, então, que seja natural a existência de um sentimento maior de obrigação moral para com a instituição do setor privado, se comparado a servidores públicos. Não há na esfera pública a possibilidade de investimentos prévios da instituição naquele servidor para só então contratá-lo, não gerando diretamente a obrigação de retribuir.

Contudo, ainda que muitas das afirmativas tenham revelado um baixo índice de comprometimento normativo, as afirmativas 16 (gráfico 20) e 18 (gráfico 22) que tratam respectivamente da relação de lealdade e o quão o servidor acha que deve à UFJF, o grau de comprometimento normativo mostrou-se alto (61,9% e 58,4%). Pode-se supor que há uma internalização posterior da obrigação de retribuir em virtude das políticas de incentivo à qualificação e quaisquer outras que despertem o sentimento de internalização da sociabilização organizacional.

Analisando os consequentes do comprometimento, há que se considerar que os funcionários que apresentam altos índices de comprometimento afetivo estão envolvidos emocionalmente com a organização e, assim sendo, tendem a ter uma maior vontade de contribuir com a instituição. Portanto, estes servidores irão se ausentar com menor frequência do trabalho e também estarão motivados a ter um melhor desempenho. Já aqueles que permanecem na organização porque precisam ou porque se sentem obrigados não apresentarão o mesmo nível de desempenho. (MEYER e ALLEN, 1997). Para os funcionários que apresentam altos níveis de comprometimento instrumental, por exemplo, Meyer e Allen (1997) afirmam que

não há razão para esperar que tais empregados tenham um desejo particularmente forte de contribuir para a organização. De fato, é possível que esse tipo de comprometimento, se essa for a única base para permanecer numa a organização, pudesse criar sentimentos de ressentimento ou frustração que poderiam levar a um comportamento inadequado no trabalho. (MEYER e ALLEN, pag. 24, 1997)³¹

³¹ Original: (...) no reason to expect that such employees will have a particularly strong desire to contribute to the organization. Indeed, it is possible that commitment of this sort, if the sole basis for staying with the organization, could create feelings of resentment or frustration that could lead to inappropriate work behavior.

Portanto, verificar que os níveis de comprometimento instrumental na UFJF não se revelaram tão significativos é positivo, tendo em vista os impactos que níveis maiores poderiam acarretar para os consequentes do comprometimento.

Em se tratando do comprometimento normativo, Meyer e Allen (1997) afirmam que, ainda que ele também possa produzir consequentes positivos relacionados ao desempenho no trabalho e a reduzida taxa de absenteísmo, o envolvimento e o entusiasmo são menores que no comprometimento afetivo. Levantam também a possibilidade de o sentimento de obrigação atrelado a esta dimensão do comprometimento adquirir nuances de endividamento com relação a instituição, e na esfera psicológica do servidor isso poderia acarretar ressentimentos com a organização e impactar de forma negativa o comprometimento.

Buscando resumir e apresentar as análises realizadas nesta seção, o quadro 8 traz o apanhado das correlações entre os antecedentes e consequentes das dimensões do comprometimento e as políticas de gestão de pessoas.

Quadro 6: Resumo das análises acerca dos níveis de comprometimento dos TAEs e a influência das políticas de gestão de pessoas da UFJF.

COMPROMETIMENTO AFETIVO	
Antecedentes	Resultado da Pesquisa
Desafios no trabalho	- Servidores não sentem seu potencial aproveitado pelos gestores. - Há um alto nível de capacitação e qualificação entre os servidores, com políticas que incentivam este perfil, mas este potencial não está sendo aproveitado tanto pela instituição quanto pelo próprio servidor.
Grau de autonomia	- O PROADES é a ferramenta correta que pode proporcionar esta autonomia, contudo os servidores não sentem seu trabalho reconhecido por esta política, assim como há lacunas na plena participação dos servidores neste processo.

Quadro 6: Resumo das análises acerca dos níveis de comprometimento dos TAEs e a influência das políticas de gestão de pessoas da UFJF, continuação

COMPROMETIMENTO AFETIVO	
Antecedentes	Resultado da Pesquisa
Variedade de habilidades que o servidor utiliza	<p>- A ausência de participação do próprio servidor no processo de alocação pode impactar no comprometimento, visto que seu perfil para o local onde foi designado pode não estar sendo corretamente considerado.</p> <p>- A relação do servidor com as possibilidades e necessidades de remoção precisam ser revistas, pois a insatisfação com o setor de lotação pode estar relacionada com a inadequação entre as habilidades requeridas para o setor e aquelas apresentadas pelo servidor.</p>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	
Antecedentes	Resultado da Pesquisa
Alternativas de emprego	- As políticas de qualificação e capacitação possivelmente reduzem os níveis de comprometimento instrumental.
Investimentos	- Considerando as dificuldades de aprovação em concurso público, os investimentos realizados para se tornar servidor público são considerados por aqueles que estão a menos tempo na UFJF e também os que possuem menor faixa etária.
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
Antecedentes	Resultado da Pesquisa
Recompensas Antecipadas	- Em se tratando de instituição pública, este antecedente não revelou grandes impactos por não ser possível considerarmos investimentos antecipados em organizações desta natureza.
Internalização das pressões normativas	- É possível que haja uma internalização posterior a entrada na instituição, em virtude dos incentivos à capacitação e qualificação que são ofertados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O próximo capítulo traz a proposta de um plano de ação que contempla os diagnósticos realizados por esta pesquisa, com vistas a contribuir para o desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas da PROGEPE.

3. A MENSURAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS TAES COMO BASE PARA AS DECISÕES SOBRE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFJF

Para o desenvolvimento do capítulo 3, que apresentará uma proposta de ação para majorar os níveis de comprometimento afetivo dos TAES, é preciso retomar o objetivo geral que orientou este trabalho, a saber: medir o nível de comprometimento dos TAES com base na teoria de Meyer & Allen (1997) para analisar sua relação com as políticas de gestão de pessoas da UFJF, buscando potencializar comportamentos positivos já existentes e mitigar condutas desabonadoras.

Tendo isso em vista, no capítulo 2 foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada junto aos TAES nível D assistentes em administração da UFJF. Esta análise apontou para constatações positivas para a instituição, uma vez que restou comprovado que os TAES participantes da pesquisa apresentaram níveis significativos de comprometimento afetivo e níveis menores de comprometimento instrumental e normativo. Constatou-se ainda que políticas que já são utilizadas pela PROGEPE estão contribuindo positivamente para os níveis de comprometimento afetivo, contudo algumas destas políticas precisam ser revistas para adquirirem maior efetividade.

Com base nisso, pode-se pensar, *a priori*, em uma proposta de um plano para a criação de uma ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimento dos TAES a ser utilizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Os resultados deste diagnóstico poderão servir de base para a tomada de decisões sobre políticas e ações de gestão de pessoas que possam otimizar o comprometimento afetivo dos servidores.

A apresentação da proposta está dividida em duas partes inter-relacionadas: a criação de uma ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimento dos TAES e as possíveis ações de melhoria do nível de comprometimento afetivo destes profissionais.

3.1 PROPOSTA PARA A CRIAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS TAES NA UFJF

Assim como a aplicação do questionário com base na teoria de Meyer e Allen (1997) possibilitou para esta pesquisa o diagnóstico do nível de comprometimento dos TAES respondentes, faz-se necessário que a PROGEPE replique este instrumento para todo o universo de TAES, valendo-se de ampla divulgação e incentivo, contando com o apoio e envolvimento de chefias e sindicato para conscientizar os servidores da importância da participação neste diagnóstico. Através deste levantamento será possível determinar os níveis de comprometimento dos servidores e conseqüentemente orientar as políticas e decisões a serem tomadas pela PROGEPE com relação às ações que serão implementadas.

Sugere-se ainda que este diagnóstico a ser realizado pela PROGEPE seja estendido a todas as categorias de TAES, para além da amostra utilizada nesta pesquisa, considerando a importância de se avaliar o comprometimento de todos os servidores da universidade, tanto no campus Juiz de Fora como em Governador Valadares.

Para viabilizar a melhor abordagem acerca da divulgação desta ferramenta, bem como a criação da ferramenta em si e como se dará o tratamento dos dados obtidos, sugere-se a criação de uma comissão dentro da PROGEPE, que poderá contar com profissionais ligados à área de gestão de pessoas.

A seqüência de ações para a criação e implantação da ferramenta proposta encontra-se apresentada no quadro 6 que segue, bem como algumas sugestões para cada ação.

Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAES

Ações	Sugestões
Criação de um Comissão responsável pela criação, validação e implantação da ferramenta.	Esta comissão poderá ser composta por profissionais da PROGEPE. Sugere-se a participação de um professor da FACC, com conhecimento na área de Gestão de Pessoas.

Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAEs, continuação

Ações	Sugestões
Treinamento dos profissionais	Sugere-se realizar, junto aos profissionais envolvidos no trabalho da Comissão e da PROGEPE, a explanação sobre a proposta, os conceitos que envolvem o tema comprometimento, o modelo de Meyer e Allen, a importância desta proposta para a UFJF, dentre outras; de forma que todos os envolvidos tenham uma mesma compreensão para que a proposta possa ser desenvolvida.
Definição da periodicidade de aplicação do questionário	Para que aconteça um acompanhamento sistemático dos níveis de comprometimento dos TAES é fundamental que seja definida a periodicidade de aplicação do questionário. A ideia é que a PROGEPE possa criar um histórico sobre os níveis de comprometimento dos TAES, a fim de avaliar as possíveis mudanças ao longo do tempo e as possíveis correlações entre as mudanças e as ações de Gestão de Pessoas. Sugere-se inicialmente a periodicidade anual.
Estudo da Comissão sobre a necessidade de divisão de grupo de TAEs e áreas da UFJF para a aplicação do instrumento	Tendo em vista as diferenças de níveis nas carreiras dos TAES e as particularidades de trabalho em algumas áreas da UFJF, como as da área de saúde, sugere-se que a Comissão defina uma divisão de grupos de TAEs para a aplicação do questionário, de acordo com as similaridades e as diferenças das características de trabalho de cada grupo.
Construção do questionário	A proposta de questionário para a avaliação dos níveis de comprometimento dos TAES é a que foi apresentada nesta dissertação, cujo modelo se encontra no Apêndice A. A partir do modelo proposto, a Comissão poderá incluir questões que julgar pertinente.

Quadro 7: Proposta de Ações para criação da ferramenta de diagnóstico do nível de comprometimentos dos TAEs, continuação

Ações	Sugestões
Definição dos meios de aplicação e de tratamento dos resultados	<p>A presente pesquisa utilizou a ferramenta do Google Docs para aplicação e tratamento dos resultados encontrados.</p> <p>No entanto, sugere-se uma avaliação dos melhores métodos de tratamento de dados, de acordo com o <i>know-how</i> e métodos já utilizados na PROGEPE.</p> <p>Como a proposta é o desenvolvimento de um histórico dos níveis de comprometimento dos TAEs na UFJF, recomenda-se o uso de um banco de dados que permita o registro destes resultados por período. .</p>
Aperfeiçoamento Inicial	Com base na análise dos resultados realizar os ajustes necessários na ferramenta, a fim de aperfeiçoá-la antes da sua aplicação no restante das áreas da UFJF.
Implementação	Implantar a ferramenta de forma simultânea em todas as unidades da UFJF.
Consolidação periódica e sistemática das informações	Divulgar relatórios de avaliação.
Avaliação do programa	Rever periodicamente a ferramenta utilizada e propor aperfeiçoamentos necessários.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Alguns dados levantados por esta pesquisa e que não puderam ser elucidados devido a amostragem não ser censitária poderão ser esclarecidos com a aplicação desta ferramenta.

Na seção seguinte serão apresentadas sugestões de ajustes nas políticas de gestão de pessoas da UFJF com base nos resultados já obtidos nesta pesquisa.

3.2 POSSÍVEIS AÇÕES DE MELHORIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Com base na análise dos resultados apresentada no capítulo 2 foi possível identificar algumas das ações dentro das políticas de gestão de pessoas

desenvolvidas pela UFJF, que podem ser objeto de melhoria para que se tenha um aumento dos níveis de comprometimento afetivo dos TAEs. Buscou-se dar ênfase àquelas consideradas mais urgentes e contundentes, compilando em seguida no quadro 7 o resumo de todas as possíveis melhorias identificadas ao longo da pesquisa.

A primeira delas a ser abordada refere-se às políticas de incentivo à capacitação e qualificação dos servidores. Observou-se que os respondentes da pesquisa buscam esta capacitação/qualificação. Contudo, não há um acompanhamento destes servidores acerca das capacidades e habilidades desenvolvidas a partir deste ganho de conhecimento. Criar mecanismos para monitorar e acompanhar a aquisição e a aplicação destas habilidades no ambiente de trabalho, pode alterar a percepção de muitos servidores que afirmaram que não sentem seu potencial aproveitado pela UFJF. Em outras palavras, os próprios servidores alegaram que poderiam ser melhor aproveitados pela instituição.

Outro fator que pode ter influência nessa percepção dos servidores tem relação com as políticas de alocação e remoção. Ter potencial, conhecimento e habilidades que poderiam ser melhor aproveitados em setor distinto daquele que atua são questões que devem ser avaliadas pela PROGEPE, ao definir as políticas a serem adotadas para remoções e alocação. Este inclusive pode ser um dos fatores que ocasionou a diferença de comprometimento afetivo entre unidades acadêmicas e administrativas.

As percepções acerca da avaliação de desempenho através do PROADES também merecem destaque, visto que a maioria dos servidores não sentem seu trabalho reconhecido através desta ferramenta. Uma investigação mais ampla, utilizando-se a proposta do plano de ação aqui posto poderá subsidiar a PROGEPE acerca das melhorias necessárias ao PROADES.

Ações de acolhimento e integração dos TAEs também se fazem necessárias, visto que foi constatado bom nível de comprometimento afetivo na esfera individual, contudo muitos servidores afirmaram não se sentir “parte da família”.

A seguir, o quadro 7 apresenta um resumo dos pontos identificados na pesquisa que merecem atenção da PROGEPE na tentativa de identificar as razões pelas quais os dados apresentaram variância e quais medidas podem ser tomadas para dirimir estas incongruências.

Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE.

Dados a serem explorados	Sugestões de acordo com a pesquisa
Envolvimento coletivo dos servidores	<p>Foi observado que há um envolvimento maior na esfera pessoal em detrimento da coletiva. Sugere-se uma investigação da PROGEPE para averiguar esta diferença e posteriormente implementar medidas que possam integrar mais estes servidores.</p> <p>Ressalta-se que a pesquisa apontou um distanciamento maior do sentimento coletivo entre os TAEs mais jovens.</p>
Grau de instrução atrelado ao envolvimento pessoal	<p>Observou-se que aqueles que manifestaram maior envolvimento pessoal (alegando que a UFJF possui grande significado pessoal) são os que possuem mestrado e doutorado.</p> <p>É interessante analisar se este grau de instrução foi obtido através dos incentivos da UFJF, pois em sendo positivo, reforça a necessidade da manutenção de políticas neste sentido.</p>
Maior comprometimento afetivo em unidades administrativas	<p>Faz-se necessária uma investigação maior para apurar se este dado se estende a todo o universo de TAEs. Em sendo verdadeiro, é preciso analisar quais fatores estão provocando esta diferenciação.</p> <p>Supõe-se que o distanciamento geográfico e os menores desafios ligados à natureza do serviço podem ter influência nesta percepção.</p>
TAEs mais jovens e com menos tempo de casa afirmaram que suas vidas ficariam desestruturadas caso deixassem a UFJF.	<p>Por esta afirmativa estar atrelada a um comprometimento instrumental, esta parcela de servidores deve ser acompanhada para tentar auferir também como está seu nível de comprometimento afetivo. Razões externas podem influenciar este posicionamento, portanto sugere-se que a PROGEPE em contrapartida empregue esforços para majorar também o comprometimento afetivo destes servidores para que se mantenha bons consequentes de comprometimento.</p>

Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE, continuação

Dados a serem explorados	Sugestões de acordo com a pesquisa
TAEs de unidades administrativas e a relação de lealdade	No comprometimento normativo, ao serem indagados acerca do sentimento de lealdade para com a UFJF, dentre os que alegaram não possuir, a maioria encontra-se em unidades administrativas. Caberia uma investigação da PROGEPE para verificar se este dado se confirma em uma pesquisa mais ampla, e assim sendo, averiguar as possíveis razões para não haver um sentimento de dever e obrigação neste quesito. Entrevistas poderiam auxiliar este diagnóstico.
Maior comprometimento normativo em unidades acadêmicas.	Ocorreu aqui a inversão se comparado ao comprometimento afetivo. Sugere-se averiguar as razões e se isto se estende para toda a Universidade, estabelecendo inclusive um paralelo com o que for verificado no caso da dimensão afetiva.
Insatisfação com o trabalho e os pedidos de remoção	A PROGEPE criou recentemente uma comissão para analisar os pedidos de remoção, o que se revela pertinente em virtude dos resultados encontrados nesta pesquisa.
Reconhecimento do trabalho através do PROADES	A PROGEPE vem implementando mudanças no PROADES, a fim de adequar a ferramenta às necessidades e objetivos da instituição. Contudo, é necessário ainda debruçar-se sobre este dado levantado na pesquisa. Sugere-se a realização de entrevistas para identificar com maior profundidade as razões pelas quais os servidores não sentem seu trabalho reconhecido.
Não participação no processo de alocação.	Considerando que a entrada se dá por concurso público, onde não é possível traçar o perfil do candidato, entende-se que sua participação no processo de alocação pode reduzir as chances de insatisfação com a tarefa desempenhada, facilitando o desenvolvimento de níveis satisfatórios de comprometimento afetivo.

Quadro 8: Resumo das incongruências encontradas nos dados da pesquisa que podem ter relação com as políticas de gestão de pessoas da PROGEPE, continuação

Dados a serem explorados	Sugestões de acordo com a pesquisa
Sentimento de potencial pouco aproveitado pela instituição	Muitos TAEs manifestaram que poderiam contribuir mais com a UFJF se seu potencial fosse melhor aproveitado pelos gestores. Um acompanhamento da capacidade destes TAEs, aliada ao incentivo de elaboração de metas mais desafiadoras através do PROADES podem contribuir para mitigar este sentimento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Demais melhorias poderão ser diagnosticadas e implementadas a partir da aplicação da ferramenta sugerida pelo plano de ação, para que se tenha maior embasamento dos resultados a serem estendidos para todos os TAEs da UFJF.

Com base na análise realizada e nos diagnósticos com sugestões de melhorias, pautados na teoria que orientou todo o percurso acadêmico e metodológico deste trabalho, é possível extrair algumas considerações que auxiliarão a Universidade a manter seu contínuo compromisso de entregar à sociedade um serviço de qualidade. Para tanto, a próxima seção retomará brevemente este percurso realizado, com vistas a arrematar o trabalho aqui desenvolvido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a medir o nível de comprometimento dos TAEs com base na teoria de Meyer & Allen (1997), para analisar sua relação com as políticas de gestão de pessoas da UFJF, buscando potencializar comportamentos positivos já existentes e mitigar condutas desabonadoras. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso com os TAEs de nível D assistentes em administração lotados no campus Juiz de Fora. Este objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos: a) descrever as políticas de gestão de pessoas para TAEs na UFJF e suas possíveis relações com o comprometimento dos servidores; b) analisar, após mapeamento, o nível de comprometimento dos TAEs envolvidos na pesquisa, com base na teoria de Meyer & Allen (1997) e c) propor um plano de ação que otimizasse a relação entre o comprometimento dos TAEs e as políticas de gestão de pessoas na UFJF.

O primeiro objetivo específico foi contemplado no capítulo 1, que abordou os processos de gestão de pessoas na UFJF que poderiam ter correlações com os níveis de comprometimento dos servidores. Nesse capítulo foram descritas a carreira dos TAEs e seus diversos níveis e patamares de progressão, bem como as políticas de recursos humanos que se referem a esta carreira. Estas políticas foram utilizadas como base de análise no capítulo de apresentação dos resultados da pesquisa.

O segundo objetivo específico elencado e posteriormente desenvolvido no capítulo 2 foi a base para o desenvolvimento de todo o trabalho. Descobriu-se que o nível de comprometimento dos TAEs que mais se destaca é o comprometimento afetivo (seguido por níveis menores da dimensão instrumental e ainda mais baixos da normativa), o que possibilitou a este estudo debruçar-se com maior contundência nos desdobramentos do comprometimento afetivo e a diagnosticar com maior profundidade quais propostas podem ser ofertadas ao setor de gestão de pessoas.

No que se refere às políticas adotadas pela PROGEPE, foi possível auferir através da pesquisa que na seleção e alocação de TAEs, bem como nas políticas de remoção, as deficiências são percebidas pelos servidores e possuem influência negativa no comprometimento afetivo. Com relação às políticas de capacitação de

peças, restou claro na pesquisa a intenção da UFJF em incentivar esta progressão, bem como a dos TAEs em se valer desta possibilidade ofertada. Contudo, todo esse potencial latente precisa ser desafiado para florescer.

E a pesquisa revelou que os servidores não sentem este desafio, não há este pleno aproveitamento de suas capacidades e habilidades, o que fatalmente impacta o comprometimento afetivo, com base na categoria de desafios no trabalho elencada por Meyer e Allen (1997) como antecedente desta dimensão do comprometimento. Há ainda que se considerar a descoberta do impacto da avaliação de desempenho (PROADES) na dimensão afetiva. Vinculando-se à ideia do grau de autonomia, os TAEs mostraram interesse em participar do PROADES, mas ao mesmo tempo não sentem que esta ferramenta seja capaz de efetivamente reconhecer o trabalho e empenho realizados. Considerando ainda que a pesquisadora faz parte do grupo analisado, não se pode deixar de mencionar a satisfação pessoal em verificar na pesquisa que há grande incidência da dimensão afetiva nos TAEs. A vontade de permanecer na UFJF, atrelada a este tipo de comprometimento é capaz de proporcionar ganhos reais para a instituição, elevando a qualidade do serviço que é ofertado para a população.

Contemplado no capítulo 3, o terceiro e último objetivo específico desenvolveu-se através da proposta do plano de ação, baseado nos resultados e análises deste estudo, para a construção de uma ferramenta que possa medir o nível de comprometimento dos TAEs da UFJF, ampliando o alcance da pesquisa para todos os servidores do quadro. Foi sugerida a criação de uma comissão para elaboração desta ferramenta de diagnóstico e elencadas no Quadro 7 as etapas a serem seguidas para a sua implementação. Definiu-se ainda quais seriam as possíveis ações de melhoria do nível de comprometimento afetivo dos profissionais, onde o Quadro 8 enumera todas as incongruências e potencialidades identificadas na pesquisa.

Através do desenvolvimento destes três objetivos específicos foi possível atender ao objetivo geral da pesquisa, tendo-se a medição do nível de comprometimento dos TAEs, a relação existente entre esses níveis e as políticas de gestão de pessoas da UFJF e possibilitando ainda a propositura de ações que possam potencializar as práticas positivas e mitigar as condutas desabonadoras.

Há que se considerar, contudo, algumas limitações para o presente estudo. A primeira delas deve-se ao fato de a pesquisa tratar-se de um estudo de caso, utilizando-se uma amostra não probabilística, o que impede a generalização dos resultados obtidos. Outra limitação identificada, em virtude do tempo disponível para a pesquisa, refere-se a abordagem objetiva do levantamento de dados através apenas de questionário. Observou-se que entrevistas com os participantes em estudos futuros poderão elucidar melhor questões que não obtiveram conclusão clara através desta investigação.

Todavia, ainda que haja limitações próprias como toda pesquisa que se propõe realizar, o estudo aqui desenvolvido contribui para desmistificar a representação social, mencionada na introdução deste trabalho, que vincula a imagem do servidor público à ideia de falta de comprometimento com seu trabalho. Constatar que os participantes da pesquisa se sentem pouco aproveitados, dispostos a se doar mais para a instituição e que possuem o desejo de permanecer em seu trabalho, reconhecendo a importância e significado pessoal da UFJF em suas vidas também contribui para que prestemos contas à sociedade acerca dos investimentos que são realizados nas universidades e o retorno possível e justo a que se deve para com os cidadãos.

Por isso, sugere-se ainda a continuidade acerca dos estudos que abarcam o comprometimento organizacional nas instituições públicas, especificamente nas universidades, posto que a gama de serviços ofertados e pessoas contempladas tende a ser um ganho para a coletividade, e o bem-estar dos atores envolvidos neste processo contribui para a evolução deste cenário e para construção de um país justo e mais humano.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento Organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cerca dessa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 1993.

_____. **Comprometimento no trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Encontro Anual da ANPAD*, v. 22, 1998.

BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. n. 1, v.2, p. 97-120, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a06>> Acesso em: 31 out. 2017.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; COSTA, Fabíola Martinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 11-41, jan. 2001. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6654>>. Acesso em: 31 out. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legislacao/const/>> Acesso em: 17set. 2017.

_____.Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 17 set. 2017.

_____.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. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm> Acesso em: 17 set. 2017.

BONAVIDES, Renata OP; OLIVEIRA, José A. de; MEDEIROS, Carlos AF. **Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhadores**. *Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, v. 30, 2006.

CARVALHO, Fátima Aparecida de. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2013. 209 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) -

Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2013. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_fati_ma_aparecida_de_carvalho_2013.pdf Acesso em 17 set. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 22.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/> Acesso em 27 jan 2018.

JODELET, Denise. Representações sociais: um domínio em expansão. In: Jodelet, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001, p. 17-44.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Paula de Rezende; FIUZA, Gisela Demo. A influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho dos colaboradores da Livraria Cultura. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador. *Anais...* 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_094_634_13532.pdf Acesso em: 2 nov. 2017.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87, 1998b

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. 2003. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 1, 2005.

MELO, Felipe Luiz Neves Bezerra de; FERNANDES, Leandro Trigueiro; ARAÚJO, Afrânio Galdino de; SILVA, Marcos Paulo da; SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos. **Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do**

Estado do Rio Grande do Norte. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2014.

MEYER, John. P.; ALLEN, Natalie. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1992. Disponível em [:http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z) Acesso em 17 set. 2017.

_____. **Commitment in the workplace: Theory, Research and Application.** Thousands Oaks, Sage, 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/fulltext/1993-47410-001.pdf> Acesso em 17 set. 2017.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de; GODOI, Christiane Kleinubing; BATISTA, Marcos Aurélio. **Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 31-48, jan. 2004. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/878>. Acesso em: 26 fev. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. **Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos.** Psico-USF, Itatiba, v. 20, n. 1, p. 51-61, abr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000100006&lng=pt&nrm=iso. acessos em 25 fev. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jary et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVA, Rodrigo Pimenta da; CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília.

STECICA, Jaime Peixoto; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; VON ENDE, Marta. **As influências da gestão de pessoas no comprometimento.** Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM, v. 9, 2016

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UFJF. Portaria nº 548/2012. **Regulamenta o procedimento de avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFJF, revogando a portaria 898/2009**. Juiz de Fora, 2012. Disponível em <<http://www.ufjf.br/progepe/publicacoes/portarias-ufjf/normativas/>> Acesso em 17 set 2017.

_____. Resolução nº 09/2007. **Aprova PROCAP – Programa de Capacitação para TAEs**. Juiz de Fora, 2007. Disponível em <<http://www.ufjf.br/progepe/publicacoes/portarias-ufjf/normativas/>> Acesso em 17 set 2017.

_____. Resolução nº 11/2014. **Aprova o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em <<http://www.ufjf.br/progepe/publicacoes/portarias-ufjf/normativas/>> Acesso em 17 set 2017.

_____. Resolução nº 24/2006. **Aprova o Plano de Desenvolvimento do PCCTAE na UFJF**. Juiz de Fora, 2006. Disponível em <<http://www.ufjf.br/progepe/publicacoes/portarias-ufjf/normativas/>> Acesso em 17 set 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, Carlos, J., BORGES-ANDRADE, Eduardo, J., BASTOS, Bittencourt, A. V. (01/2014). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, 2.ed. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/>> Acesso em 25 jan 2018.

Apêndices

Apêndice A – Modelo de Questionário aplicado aos TAEs

Prezado servidor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, que pesquisa o tema comprometimento organizacional de Técnicos Administrativos nas IFES. Destaco que sua participação é de fundamental importância e que não há identificação.

Desde já agradeço por sua colaboração.

INICIALMENTE PEDIMOS QUE FORNEÇA AS INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS ABAIXO QUE IRÃO SUBSIDIAR A ANÁLISE DA PESQUISA

1. Faixa etária:

- a) () abaixo de 25 anos
- b) () 25 – 30 anos
- c) () 31 – 40 anos
- d) () 41 – 50 anos
- e) () acima de 51 anos

2. Indique seu grau de instrução mais elevado

- a) () ensino médio completo
- b) () superior incompleto
- c) () superior completo
- d) () especialização
- e) () mestrado
- f) () doutorado

3. Há quanto tempo você trabalha na UFJF?

- a) () menos de 1 ano
- b) () de 1 a 5 anos
- c) () de 6 a 10 anos
- d) () de 11 a 15 anos
- e) () de 16 a 20 anos
- f) () mais de 20 anos

4. Em qual tipo de unidade você trabalha?

- a) () Acadêmica
- b) () Administrativa

AGORA, COM BASE NAS AFIRMATIVAS ABAIXO, E DE ACORDO COM A ESCALA SEGUINTE, MARQUE O NÚMERO QUE MAIS SE APROXIMA DE SEUS SENTIMENTOS E SUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DAS AFIRMATIVAS

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Afirmativas	Respostas				
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à UFJF.	1	2	3	4	5
2. Eu realmente sinto como se os problemas da UFJF fossem meus.	1	2	3	4	5
3. Não me sinto como “parte da família” na UFJF.	1	2	3	4	5
4. Eu gosto de conversar sobre a UFJF com pessoas que estão de fora da instituição.	1	2	3	4	5
5. Não me sinto emocionalmente ligado à UFJF.	1	2	3	4	5
6. A UFJF tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7. Na situação atual, trabalhar na UFJF é uma questão de necessidade.	1	2	3	4	5
8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando na UFJF é que sair exigiria sacrifícios pessoais consideráveis; outra instituição pode não corresponder	1	2	3	4	5

aos benefícios gerais que tenho aqui.					
9. Se eu decidisse deixar a UFJF agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10. Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho, se deixasse a UFJF.	1	2	3	4	5
11. Se eu já não tivesse dedicado tanto à UFJF, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
12. Uma das consequências negativas em deixar a UFJF seria a falta de alternativas de emprego disponíveis.	1	2	3	4	5
13. Não me sinto obrigado a permanecer na UFJF, se eu não quiser.	1	2	3	4	5
14. Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria correto deixar a UFJF agora.	1	2	3	4	5
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a UFJF agora.	1	2	3	4	5
16. A UFJF merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17. Eu não deixaria a UFJF agora porque tenho obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.	1	2	3	4	5
18. Eu devo muito à UFJF.	1	2	3	4	5
19. Eu sempre escolho os cursos de capacitação de acordo com as tarefas que desempenho no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Os cursos de capacitação sempre me auxiliam nas tarefas que desempenho no meu setor.	1	2	3	4	5
21. Já pensei em solicitar remoção do meu setor por insatisfação com a tarefa desempenhada.	1	2	3	4	5
22. Não peço remoção do meu setor porque tenho receio de ir para um setor que considero pior que o meu.	1	2	3	4	5
23. Sinto que meu trabalho é reconhecido através da avaliação de desempenho - PROADES	1	2	3	4	5
24. Sempre contribuo com sugestões no momento de pactuação de metas do PROADES em meu setor.	1	2	3	4	5
25. Quando ingressei na UFJF participei do processo de decisão de qual unidade eu iria trabalhar (de forma direta ou através de conversa com psicólogos ou gestores).	1	2	3	4	5
26. Sinto que poderia contribuir mais com a UFJF se meu potencial fosse melhor aproveitado pelos gestores.	1	2	3	4	5