

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

JACQUELINE APARECIDA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS**

Varginha/MG
2019

JACQUELINE APARECIDA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *Campus Varginha*. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Varginha/MG
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca *campus* Varginha

Silva, Jacqueline Aparecida.

S586c Comprometimento organizacional numa instituição universitária :
um estudo a partir da percepção dos servidores públicos / Jacqueline
Aparecida Silva. - Varginha, MG, 2019.
138 f. : il. -

Orientador: Paulo Roberto Rodrigues de Souza.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade
Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2019.
Bibliografia.

1. Administração pública. 2. Comprometimento organizacional. 3.
Serviço público - Administração de pessoal. I. Souza, Paulo Roberto
Rodrigues de. II. Título.

CDD – 352

JACQUELINE APARECIDA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

A Banca examinadora abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 18 de outubro de 2019.

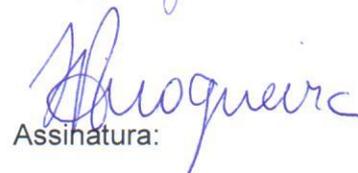
Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG


Assinatura:

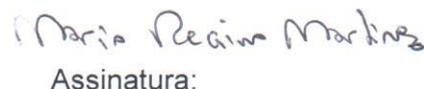
Prof. Dr. Leandro Rivelli Teixeira Nogueira

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG


Assinatura:

Prof.^a Dr.^a Maria Regina Martinez

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG


Assinatura:

Dedico a realização deste trabalho a Deus, a minha família, em especial ao meu marido, Lucas, e aos meus filhos, Antonio Lucca e Anna Helena, por simplesmente existirem em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar, dar forças e saúde para nunca desistir de meus sonhos e por sempre colocar pessoas de luz no meu caminho.

Aos meus pais, pelo amor, pela compreensão, pelo exemplo de vida e apoio incondicional e a minha irmã, Janete Imaculada da Silva Borges, por ser tão minha companheira.

A todos os professores que contribuíram para que eu chegasse até aqui, em especial a minha primeira professora, minha irmã, Juliane Cristina da Silva Pereira, por me alfabetizar enquanto brincávamos de escolinha e cuidar tanto de mim, sempre.

Ao meu marido Lucas Lorenzon Silva Pereira, pela paciência, pela ajuda em tantos momentos, pelo incentivo, por acreditar em mim, pelo carinho e amor.

Aos meus filhos, Antonio Lucca Silva Lorenzon e Anna Helena Silva Lorenzon, por serem minha maior fonte de energia e amor.

À Alessandra de Fátima Belchior, pela amizade e por cuidar tão bem do Antonio Lucca, permitindo que eu me ausentasse para trabalhar na realização deste sonho.

À professora Cláudia Adam Ramos, na ocasião coordenadora do BICE e minha chefe direta, por compreender minhas ausências e apoiar meus estudos.

Aos colegas, servidores da Universidade Federal de Alfenas, pelo incentivo e apoio, em especial a Fernando Henrique Martins Baldance e a Edna de Oliveira, por insistirem tanto comigo para que eu participasse do processo seletivo deste mestrado no ano de 2017, a Maria do Carmo Arantes, pela ajuda em tantos momentos e a Veronica Paula de Vasconcelos pelo companheirismo durante esta caminhada no mestrado.

Aos professores e colegas do PROFIAP por contribuírem tanto com minha formação acadêmica.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

A matéria Comprometimento Organizacional é um dos conceitos teóricos mais pesquisados por estudiosos e empregada por gestores de organizações, públicas e privadas, procurando assim, obter-se melhores resultados e engajamento da força de trabalho. Portanto, este estudo tem como objetivo analisar o Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha. Especificamente, objetivou-se: a) descrever o perfil dos servidores; b) identificar o grau do Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores, em suas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa); c) identificar, descrever e analisar possíveis diferenças e semelhanças entre os sujeitos da pesquisa, no que tange ao Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões, à luz da administração pública; d) verificar se há correlação entre as variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e o Comprometimento Organizacional em suas três dimensões; e) elaborar uma proposta de intervenção considerando os estudos realizados na presente pesquisa. Para verificar as dimensões do Comprometimento Organizacional foi utilizado o modelo conceitual de três componentes (afetiva, instrumental e normativo) de Meyer e Allen (1991, 1997), já validado por diversos pesquisadores. A amostra da pesquisa foi composta por 79 servidores efetivos. A coleta de dados foi operacionalizada através da aplicação de questionário estruturado e eletrônico; posteriormente, trataram-se os dados utilizando: a) estatística descritiva para descrever o perfil dos servidores e o nível do Comprometimento Organizacional dos servidores; b) Coeficiente *Alpha de Cronbach* para validar o construto de mensuração do comprometimento, desenvolvido por Meyer e Allen (1991, 1997); c) teste de normalidade dos dados - *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* para decidir sobre a aplicação de testes paramétricos ou não paramétricos na comparação das médias, sendo: nas dimensões normais, o teste *t* de amostras independentes e o teste ANOVA (*Tukey*); e, na dimensão não normal, o teste U de *Mann-Whitney* e o teste *Kruskall-Wallis*. Os resultados apontaram a predominância da base afetiva, seguida das bases normativa e instrumental. Na análise das médias, observou-se significância estatística em: dados funcionais; “cargo”, na dimensão afetiva; “trabalhou na iniciativa privada, nas dimensões instrumental e normativa; e, “o que atraiu para o serviço público”, na dimensão normativa. Nos dados organizacionais: “considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada”, nas dimensões afetiva e normativa; “a legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira”, nas dimensões afetiva e instrumental; e, por fim, “há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc)”, na dimensão afetiva. Já na análise de correlação houve significância dos dados considerada fraca nas seguintes variáveis: “já trabalhou na iniciativa privada”, “o que atraiu para o serviço público”, “cargo” e, finalizando, “considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada”.

Palavras-chave: Administração pública. Comprometimento Organizacional. Escala de Meyer e Allen.

ABSTRACT

Organizational Commitment is one of the theoretical concepts most researched by scholars and employed by managers of organizations, public and private, seeking to obtain better results and workforce engagement. Therefore, this study aims to analyze the Organizational Commitment in the perception of UNIFAL-MG, Campus Varginha servers. Specifically, it aimed to: a) describe the profile of the servers; b) identify the degree of Organizational Commitment in the perception of employees, in its three dimensions (affective, instrumental and normative); c) identify, describe and analyze possible differences and similarities between the research subjects, regarding the Organizational Commitment, in its three dimensions, in the light of public administration; d) verify if there is a correlation between personal, functional, organizational variables and Organizational Commitment in its three dimensions; e) elaborate an intervention proposal considering the studies performed in the present research. To verify the dimensions of Organizational Commitment, we used the three-component conceptual model (affective, instrumental and normative) by Meyer and Allen (1991, 1997), already validated by several researchers. The research sample consisted of 79 effective servers. Data collection was operationalized through the application of structured and electronic questionnaire; Subsequently, the data were treated using: a) descriptive statistics to describe the profile of the servers and the level of organizational commitment of the servers; b) Cronbach's alpha coefficient to validate the commitment measurement construct developed by Meyer and Allen (1991, 1997); c) data normality test - Kolmogorov-Smirnov (K-S) to decide on the application of parametric or nonparametric tests in the comparison of means, being: in the normal dimensions, the independent samples t-test and the ANOVA (Tukey) test; and in the non-normal dimension, the Mann-Whitney U test and the Kruskal-Wallis test. The results indicated the predominance of the affective base, followed by the normative and instrumental bases. In the analysis of the averages, statistical significance was observed in: functional data: "position", in the affective dimension; "Worked in the private sector, in the instrumental and normative dimensions; and, "what attracted to the public service", in the normative dimension. In the organizational data: "considering the professional qualifications, receives adequate remuneration", in the affective and normative dimensions; "Current legislation is a negative factor in the performance of my work / career", in the affective and instrumental dimensions; and finally, "there is great pressure to obey the rules (laws, ordinances, regulations, etc.)" in the affective dimension. In the correlation analysis, there was significance of the data considered weak in the following variables: "has worked in private enterprise", "what attracted to the public service", "position" and, finally, "considering professional qualifications, receives adequate remuneration".

Keywords: Public Administration. Organizational Commitment. Allen and Mayer's Scale

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens conceituais na investigação do C.O.....	52
Figura 2 - Histogramas do teste de normalidade.....	87
Figura 3 - Box plot do teste de Normalidade	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas da administração pública no Brasil.....	23
Quadro 2 - Relação direta e inversa dos antecedentes com o C.O.	49
Quadro 3 - Bases do Comprometimento Organizacional	57
Quadro 4 - Escalas de Meyer e Allen.....	59
Quadro 5 - Área construída no Campus Varginha	64
Quadro 6 - Servidores efetivos da UNIFAL-MG, Campus Varginha.....	66
Quadro 7 - Número de alunos matriculados por curso – 2018/1	66
Quadro 8 - Delineamento da pesquisa.....	68
Quadro 9 - Quantificação dos grupos de pesquisa	70
Quadro 10 - Opções de resposta para a escala Likert.....	71
Quadro 11 - Ação 1 - Retorno da Avaliação de Desempenho do TAE.....	111
Quadro 12 – Ação 2 - Orientação aos servidores	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis Independentes: Dados Pessoais	76
Tabela 2 - Variáveis Independentes: Dados Funcionais	78
Tabela 3 - Variáveis Independentes: Dados Organizacionais	80
Tabela 4 - Escores médios das variáveis do Comprometimento Organizacional.....	83
Tabela 5 - Comprometimento Organizacional - DOCENTES	84
Tabela 6 - Comprometimento Organizacional - TAEs	84
Tabela 7 - Comprometimento Organizacional - GERAL.....	85
Tabela 8 - Coeficientes de Alpha de Cronbach	86
Tabela 9 - Teste Kolmogorov-Smirnov	88
Tabela 10 - Dimensão: Afetiva – Dados Pessoais	89
Tabela 11 - Dimensão: Instrumental – Dados Pessoais.....	89
Tabela 12 - Dimensão: Normativa – Dados Pessoais	90
Tabela 13 - Análise de Correlação – Dados Pessoais	90
Tabela 14 - Dimensão: Afetiva – Dados funcionais.....	93
Tabela 15 - Dimensão: Instrumental – Dados funcionais	94
Tabela 16 - Dimensão: Normativa – Dados funcionais	95
Tabela 17 - Análise de Correlação – Dados Funcionais	96
Tabela 18 - Dimensão: Afetiva – Dados Organizacionais	102
Tabela 19 - Dimensão: Instrumental – Dados Organizacionais.....	103
Tabela 20 - Dimensão: Normativa – Dados Organizacionais	103
Tabela 21 - Análise de Correlação – Dados Organizacionais	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BAR	- Brazilian Administration Review
BICE	- Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCJ	- Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania
CD	- Cargo de Direção
CEAD	- Centro de Educação Aberta e a Distância
CEP	- Comitê de Ética em Pesquisa
CEPE	- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CF	- Constituição Federal
CICOM	- Conselho de Integração Comunitária
CO	- Comprometimento Organizacional
COGEPE-VG	- Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Campus de Varginha
CONDIR	- Conselho de Direção
CONSUNI	- Conselho Universitário
CRCA	- Coordenadoria de Registro e Controle Acadêmico
DRGCA	- Departamento de Registro Gerais e Controle Acadêmico
EaD	- Educação a Distância
EC	- Emenda Constitucional
FANAJUFE	- Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União
FG	- Função Gratificada
LC	- Lei Complementar
LIA	- Lei de Improbidade Administrativa
LRF	- Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NPM	- New Public Management
ONGs	- Organizações Não Governamental
OSCIPs	- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PLS	- Projeto de Lei do Senado

PPP	- Parcerias Público-privada
PRACE	- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
PROAF	- Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PRODOC	- Programa de Desenvolvimento e Formação Pedagógica Docente
PROEX	- Pró-Reitoria de Extensão
PROFIAP	- Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	- Pró-Reitoria de Graduação
PROJUR	- Procuradoria Jurídica
PROPLAN	- Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional
PROQUALITAE	- Programa de Apoio à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PRPPG	- Pró-Reitoria de Pós-graduação
RAC	- Revista de Administração Contemporânea
REUNI	- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCIELO	- Scientific Electronic Library Online
SISEJUFE	- Sindicato dos Servidores das Justiças Federais do Estado do RJ
SPELL	- Scientific Periodicals Electronic Library
TAE	- Técnico Administrativo Educacional
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIFAL-MG	- Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CONCEITOS	20
2.1.1	“RE”-Formas administrativas do Estado Brasileiro	22
2.1.2	Direito Administrativo: a previsão legal para atuação do Gestor Público.....	27
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL	32
2.2.1	A Estabilidade no Serviço Público.....	38
2.3	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	40
2.3.1	Breve histórico sobre a relação entre trabalhador e organização	41
2.3.2	Conceituação de Comprometimento Organizacional.....	44
2.3.3	Focos, Antecedentes e Bases do comprometimento.....	47
2.3.3.1	<i>Enfoque Afetivo</i>	53
2.3.3.2	<i>Enfoque Instrumental</i>	53
2.3.3.3	<i>Enfoque Normativo</i>	54
2.3.3.4	<i>Enfoque Sociológico</i>	55
2.3.3.5	<i>Enfoque Comportamental</i>	56
2.3.4	Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen (1991)	56
2.3.5	Comprometimento Organizacional no Serviço Público	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1	LOCUS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: UNIFAL-MG, Campus Varginha.....	62
3.1.1	Caracterização da UNIFAL-MG: Perfil Institucional	62
3.1.2	Estrutura Organizacional.....	64
3.1.3	Corpo Técnico-Administrativo e Docente – Campus Varginha	65
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	69
3.4	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	70
3.5	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	72
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	75
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS – PERFIL DO SERVIDOR.....	75
4.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO SERVIDOR DA UNIFAL-MG	83
4.3	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO UTILIZADO	85
4.4	VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE DAS DISTRIBUIÇÕES	86

4.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS .	89
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	110
5.1	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA UNIFAL-MG, CAMPUS VARGINHA	110
5.2	AÇÕES DE INTERVENÇÃO PARA CONTRIBUIR COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	111
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE A - Questionário	132
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	137

1 INTRODUÇÃO

É possível verificar, no cenário atual, que mudanças contínuas acontecem nas diferentes formas de relacionamento, o que faz com que as organizações estejam aptas às atualizações, nos mais diferentes contextos. Ainda neste sentido, a economia mundial apresenta a competitividade como elemento fundamental para a sobrevivência das organizações. Portanto, utilizar os recursos organizacionais da melhor maneira possível tem como objetivo garantir a permanência nesta competição, que é tão acirrada (TESSARO, 2016).

Na mesma vertente das mudanças organizacionais, observa-se a busca dos trabalhadores pela melhoria da qualidade de vida, oportunidade de crescimento, incentivos financeiros e satisfação pessoal/profissional, procurando desta maneira equilibrar os conflitos existentes no campo do trabalho (LEITE, 2004).

Portanto, é possível constatar que esta “nova forma” de gestão tem provocado mudanças na maneira de considerar as pessoas no contexto organizacional. Passou-se a entender o “recurso humano” não mais como um simples suplemento de máquina, como era caracterizado no período industrial, mas perceber que as pessoas são agentes de mudança (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Quando observado o serviço público, constata-se que num passado recente a desvalorização da função pública, aliada a uma recessiva política econômica, estavam presentes (LEITE, 2004). A questão dos recursos humanos, somada à “obsessão” de conter gastos públicos e à extinção de órgãos, sempre foram pauta nos projetos governamentais, sob a denominação de Reforma Administrativa (OLIVEIRA; COSTA, 2015).

Percebe-se que atualmente este assunto está novamente em evidência no cenário político do país. Nesta vertente, uma das principais discussões tem sido a regulamentação da perda do cargo pelo servidor público estável, com desempenho insuficiente, prevista no art. 41, § 1º, inciso III, da Constituição Federal, através da regulamentação do Projeto de Lei Complementar nº 116/2017.

Nota-se que a administração pública tem características bem diferentes da administração de empresa privada, pois nesta é possível fazer tudo o que a lei não proíbe, já naquela só se pode fazer o que é previsto em lei (JUSTEN FILHO, 2011).

Considerando ainda o disposto no *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988, a “administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União,

dos estados e dos municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Mesmo sabendo que na administração pública as mudanças são mais lentas e há o fator “político” a ser considerado, é possível verificar que as reformas administrativas são necessárias para atender melhor às exigências da sociedade e do cenário atual globalizado. Por isso, faz-se importante um estudo focalizando o servidor público, componente fundamental para reorganizar as instituições públicas (AMARAL *et al.*, 2017).

O Comprometimento Organizacional é um assunto relevante presente na agenda de diversas pesquisas sobre estudos organizacionais. Portanto, ele se torna cada vez mais pesquisado na medida em que se associam indivíduos comprometidos a bons níveis de desempenho, eficiência e eficácia para a organização à qual fazem parte (ANDRADE, 2015; BASTOS, *et al.*, 2014).

Não contrariando o exposto acima, os estudos sobre comprometimento no serviço público têm demonstrado relevância para o desenvolvimento das organizações públicas brasileiras. De acordo com Cherniss e Kane (1987 *apud* BASTOS, 1994, p. 74), “a ampliação e diversificação das funções de governo tornaram o profissional do setor público um ator significativo da sociedade moderna”.

“Ressalta-se aqui, todavia, que o construto comprometimento organizacional, apesar de ter sido e estar sendo foco de inúmeras pesquisas, ainda não se constituiu como uma base definitiva, pois várias são as definições a ele atribuídas” (SILVA, 2007, p. 6). Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) o caracterizaram como “a força relativa da identificação de um indivíduo e envolvimento com uma organização particular”.

Há outras definições baseadas em custos, conforme apresentado por Silva (2007, p. 6), citando Hrebiniak e Alluto (1972), que dizem que o comprometimento é um “fenômeno estrutural que ocorre como o resultado de transações individual/organizacional e alterações de *side-bets* (custos e perdas) ou investimentos ao longo do tempo”.

Existem ainda as definições “baseadas em uma obrigação ou responsabilidade moral”, em que Silva (2007, p. 6), citando Wiener (1982), diz que “o comprometimento é visto como a totalidade das pressões normativas internalizadas, impulsionando a pessoa para agir de uma maneira que vá ao encontro das metas e interesses da organização”.

Desta forma, uma vez que tal construto não se apresenta definitivamente concluído, optou-se por adotar para este estudo o “Modelo de Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” desenvolvido por Meyer e Allen (1991,1997), que surgiu a partir da conceitualização de três bases/dimensões do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.

Tendo em vista as especificidades do serviço público federal e o fato de não haver na UNIFAL-MG, Campus Varginha, até então, qualquer trabalho que avaliasse o Comprometimento Organizacional dos seus servidores – docentes e técnico administrativo em educação (TAE) – identificou-se a oportunidade de verificar e responder ao seguinte questionamento: qual a percepção dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, sobre Comprometimento Organizacional dos servidores?

Esta pesquisa representa um esforço de investigação para compreender as atitudes de Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas, UNIFAL-MG, Campus Varginha, em relação à organização na qual atuam, analisando paralelamente a gestão pública e os mecanismos que a gestão tem disponível para gerir seu recurso humano.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo analisar o Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos consistem em:

- a) descrever o perfil dos servidores;
- b) identificar o grau do Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores, em suas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa);
- c) identificar, descrever e analisar possíveis diferenças e semelhanças entre os sujeitos da pesquisa, no que tange ao Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões, à luz da administração pública;

- d) verificar se há correlação entre as variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e o Comprometimento Organizacional em suas três dimensões;
- e) elaborar uma proposta de intervenção considerando os estudos realizados na presente pesquisa.

1.1.3 JUSTIFICATIVA

Observa-se que o aumento do comprometimento dos indivíduos em organizações públicas parece se tratar de um componente importante para que os objetivos institucionais e a qualidade nos serviços públicos prestados sejam alcançados. Mesmo havendo nestas organizações a estabilidade no emprego, a burocracia na forma de administrar e as formas de recompensa e punição são pouco efetivas para estabelecer o mérito e as oportunidades (BASTOS, 1994; KEINERT, 1994; LEITE, 2004).

De acordo com levantamento realizado na ocasião da escolha deste tema, esta pesquisa é inédita na Universidade Federal de Alfenas, ou seja, não foi realizado nenhum estudo sobre o Comprometimento Organizacional na UNIFAL-MG, tampouco no Campus Varginha. Assim, justifica-se esta pesquisa pela necessidade de ampliar no meio acadêmico a reflexão sobre este tema e contribuir para os estudos da atividade gerencial na gestão pública federal, em relação aos elementos associados ao Comprometimento Organizacional.

Sob a ótica social e econômica, se o Comprometimento Organizacional dos servidores públicos tem sinalizado ser um elemento importante para que a qualidade nos serviços prestados seja alcançada, pode-se dizer que este componente contribui para o atendimento da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

Além disso, a administração pública é mantida com recursos financeiros públicos, ou seja, dinheiro arrecadado de toda a população brasileira; então, serviços prestados com eficiência, eficácia, qualidade e comprometimento impactam diretamente na sociedade como um todo, seja com a satisfação da população e/ou pelo fato de não haver desperdício do dinheiro público.

Assim, o presente estudo contribui para a questão social e econômica ao fazer o estudo do Comprometimento Organizacional dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, e apresentar, como proposta de intervenção, sugestões de ação à Gestão de Pessoas e aos Gestores Públicos desta instituição, a fim de contribuir para a elevação/manutenção do Comprometimento Organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir aborda os seguintes temas: Administração pública no Brasil: conceitos; “RE”-Formas administrativas do Estado Brasileiro e Direito Administrativo: a previsão legal para atuação do Gestor Público. Logo em seguida, apresenta o tema “Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal” e aborda o Instituto da Estabilidade no Serviço Público. Sobre o Comprometimento Organizacional é abordado: Breve Histórico sobre a relação entre trabalhador e organização, a Conceituação de Comprometimento Organizacional; Focos, Antecedentes e Bases do Comprometimento; os Enfoques do Comprometimento Organizacional (Afetivo, Instrumental, Normativo, Sociológico e Comportamental); “Modelo de Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991, 1997); e Comprometimento Organizacional no Serviço Público.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CONCEITOS

Os institutos jurídicos são formados pelos conjuntos de normas reguladoras ou disciplinadoras. Estes agrupam-se conforme sua natureza, compondo cada área do Direito. Portanto, define-se o Direito Público como o campo jurídico que regula o exercício do Poder do Estado, ou seja, a soberania do Estado e a ordem das relações entre a sociedade (SALEME, 2010). Formam o Direito Público: o Direito Constitucional, o Direito Administrativo, o Direito Tributário e o Direito Penal (ALEXANDRINO; PAULO, 2015).

A finalidade do Direito Público é o controle dos interesses da sociedade de maneira geral, conduzir as relações entre sociedade e o Estado, e das relações das entidades e órgãos estatais entre si. Preza ele o interesse público, portanto, a principal distinção do direito público é a desigualdade nas relações jurídicas por ele regida, não podendo deixar jamais de observar que o interesse público sobrepõe aos interesses privados (ALEXANDRINO; PAULO, 2015).

Conforme Carvalho Filho (2015), a base para que exista a desigualdade do direito público é ter os interesses da coletividade acima do interesse particular. Assim, o Estado possui certos benefícios/direitos que o colocam em posição jurídica de

superioridade diante do particular, em conformidade com a lei e respeitadas as garantias individuais previstas no sistema normativo.

A administração pública se define como parte essencial inerente ao poder executivo, refere-se à atividade de gestão dos bens pertencentes ao Estado. Ou seja, é a realização da administração ligada diretamente ao Estado pelo poder executivo. Levando-se em conta também a exceção ao se referir aos poderes legislativos e judiciários, quando executam funções atípicas, qual seja, ao exercer funções executivas em suas esferas (DI PIETRO, 2017).

Tomando por base o que dispõe a doutrina, é relevante demonstrar a conceituação adotada por vários doutrinadores sobre o termo administração pública, que virão a corroborar com um melhor entendimento. Pode-se dizer que são dois os sentidos que se utiliza a expressão administração pública:

[...] em sentido subjetivo, formal ou orgânico, designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente do poder a que pertençam - seja ao Executivo, Judiciário, Legislativo ou à qualquer outro organismo estatal. (CARVALHO, 2017, p. 35).

E apresenta na sequência o segundo sentido, sob o prisma objetivo, material ou funcional:

[...] se confunde com a função administrativa, devendo ser entendida como a atividade administrativa exercida pelo Estado, ou seja, a defesa concreta do interesse público. Nesse caso, não se confunde com a função política de Estado, haja vista o fato de que a administração tem competência executiva e poder de decisão somente na área de suas atribuições, sem a faculdade de fazer opções de natureza política. (CARVALHO, 2017, p. 36).

De acordo com Bacellar Filho (2005, p. 18), a administração pública “é formada pelo conjunto de órgãos, agentes públicos e pessoas jurídicas que visam o exercício de atividades administrativas, pertencentes à administração direta e indireta”.

No entendimento de Carvalho (2017), a doutrina moderna costuma apontar quatro tarefas inerentes à administração pública, sendo elas: o exercício do poder de polícia, a prestação de serviços públicos, a regulação de atividades de interesse público e fomento de atividades privadas e o controle da atuação do Estado.

Ressalta-se ainda que a administração pública é classificada em direta e indireta, sendo a primeira exercida diretamente pela União, Estados e Municípios, ao fazer uso de ministérios, secretarias, departamentos e outros órgãos. Sendo, portanto,

o conjunto de órgãos públicos próprios à estrutura dos entes federativos (ROSA, 2001).

Já a administração pública indireta é a praticada por pessoas jurídicas como: associações públicas, autarquias, empresas públicas, fundações públicas e sociedades de economia mista, tendo estas, “personalidade jurídica” própria, exercendo suas próprias atividades administrativas (CARVALHO FILHO, 2015).

Mello (2010) explica que:

[...] nos termos do Decreto-lei 200, Administração direta é a "que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios" (art. 4º, I), e Administração indireta "é a que compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações Públicas". (MELLO, 2010, p.152).

No Brasil, por se tratar de um Estado Federativo, a administração pública classifica-se em três esferas (federal, estadual ou municipal), porém os princípios que a norteiam, sua composição, os cargos e seus titulares são iguais em todos os níveis de governo (COSTIN, 2010).

Uma vez definida, de forma sucinta, o que é administração pública faz-se necessário resgatar como se deu sua evolução no Brasil, ou das formas básicas de se administrar o Estado.

2.1.1 “RE”-Formas administrativas do Estado Brasileiro

Pode-se observar que as reformas não aconteceram diante de determinação autoritária, mas por serem necessárias para melhor gerir e organizar o Estado como sistema político, ou seja, a reforma do Estado não pode ser analisada fora da perspectiva de redefinição do seu papel (PACHECO, 2002).

Assim, analisando o aspecto histórico, percebe-se que a evolução da administração pública brasileira se deu por meio das reformas, de três modelos, ou formas de administrar o Estado: administração pública patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial (LEITE, 2004).

No Quadro 1, de forma sucinta, buscou-se demonstrar a evolução da administração pública no Brasil.

Quadro 1 - Formas da administração pública no Brasil

Modelo	Características
Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> - Estado é a extensão do próprio poder do governante; - Seus funcionários são considerados como membros da nobreza; - Cargos são tidos como prebendas (ocupação rendosas e de pouco trabalho); - A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Combate a corrupção e o nepotismo do modelo anterior; - Impessoalidade; - Formalismo; - Hierarquia funcional; - Ideia de carreira pública; - Profissionalização do servidor.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência da Administração; - Aumento da qualidade dos serviços; - Redução de custos; - Cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados; - Aumento da governança do Estado.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Matias-Pereira (2010).

No modelo patrimonialista, ou no Absolutismo, os reis não tinham necessidade alguma de administrarem seus patrimônios de forma separada do patrimônio público. Assim, na administração pública patrimonialista o Estado é uma extensão do poder e dos bens dos monarcas. É dado aos servidores públicos *status* de nobreza real e, portanto, os cargos são tidos como recompensa, o que leva ao nepotismo e contribui para a prática da corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Conforme Costin (2010), essa forma de administração adaptou-se, com algumas modificações, a outros contextos. Associou-se, nas democracias representativas iniciantes, ao clientelismo e ao fisiologismo, mas com passar do tempo mostrou-se incompatível e insuficiente para atender às demandas de uma sociedade civil estruturada, urbana e uma economia de mercado. A mudança se fazia necessária, a partir das conquistas políticas e sociais da população, pois esta, que paga impostos, passou a exigir garantias das suas liberdades e tornou uma imposição separar os patrimônios.

Bresser-Pereira (1997) fala desse modelo de administração e explica que ele não é capaz de atender a uma sociedade industrial moderna, pois é fundamental para o capitalismo que exista a clara separação entre Estado e o mercado, pois a democracia só pode existir quando os cidadãos, de uma sociedade civil, conseguem distinguir-se do Estado e, conseqüentemente, controlá-lo.

Com a finalidade de combater a corrupção e o nepotismo, tendo como base o ideal de dominação racional-legal de Max Weber, nasce a administração burocrática. Nela trazia os princípios do desenvolvimento, da profissionalização, ideia de carreira

pública, hierarquia funcional, impessoalidade e do formalismo. Para tanto, torna-se necessário que exista o controle dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, que as compras sejam regulamentadas e controladas, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Portanto, nesta forma de gestão os regulamentos exaustivos são apresentados, enfatizando a impessoalidade, seja na forma de acesso ao serviço público, seja na progressão na carreira (o que torna quase impossível a premiação do desempenho diferenciado), para assim obter o comportamento esperado pelo servidor e/ou gestor público. O conhecimento das regras torna-se um recurso de poder (COSTIN, 2010).

A medida que o tempo passava, o processo de burocratização foi se tornando inadequado para atender à população, já que possuía excesso de regulamentos e estes eram mais importantes que os interesses da sociedade. Assim, quando o Estado passa a ser democrático e ter como objetivo gerar o bem comum, atendendo de forma adequada às crescentes demandas da população, ocorre expressiva e importante ampliação das suas funções nos campos socioeconômico e político. Com o aumento destas pressões o Estado Burocrático foi colocado em xeque, haja vista sua incapacidade de atendê-las de forma satisfatória (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Outros fatores contribuíram para haver ainda mais a necessidade da mudança na forma de gestão do Estado. Segundo Bresser-Pereira (2010), a crise financeira pública formada por déficits acumulados, a preocupação e a cobrança crescentes da sociedade com relação à ética, a transparência de suas ações e a imputabilidade dos dirigentes e políticos, a necessidade de competitividade diante da globalização, a expansão da tecnologia da informação e o fortalecimento de uma visão liberal de governança pública. Inicia-se, assim, o processo de transformação com a introdução da Reforma da Gestão Pública, que procura transformar o modelo Burocrático em Administração Gerencial, também chamada de Nova Gestão Pública.

De acordo com Cardoso (2006), na administração gerencial entende-se que os Estados democráticos contemporâneos funcionam não simplesmente como instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas que devem formular e implementar políticas públicas estratégicas para atender à demanda de suas sociedades, tanto na área social quanto científica e tecnológica. Para que isso seja alcançado o Estado precisa fazer uso de práticas gerenciais modernas, não deixando de lado a sua função pública.

A administração pública gerencial teve seu início na Inglaterra, sob a administração de Margaret Thatcher, esta nova gestão pública apresentava um forte discurso de defesa do Estado mínimo. Margaret Thatcher assumiu o cargo de primeiro-ministro no Reino Unido, em 1979, com a determinação de reformular o que ela percebia como uma economia britânica em crise e um serviço público muito lento (THATCHER, 1993 *apud* COSTIN, 2010).

Os planos de Margaret Thatcher eram realizar inúmeras privatizações, reduzir programas sociais e acabar com o salário mínimo, porém o desejo da dama de ferro não se concretizou e as reformas focaram mais na modernização do aparelho do Estado. Isso devido à interferência de funcionários públicos de prestígio, que tinham uma agenda diferente, ligada à retomada da importância do funcionalismo público inglês (COSTIN, 2010).

No entanto, a ideia de mensurar resultados, dar mais autonomia administrativa aos gestores e, ao mesmo tempo, responsabilizá-los pelo desempenho de suas unidades foi fortalecida, com o programa *Value for Money*¹. Assim, reestruturar departamentos, descentralizar o orçamento, treinar funcionários e fazer parcerias com entidades da sociedade civil integraram o processo de mudança, que, no essencial, foi mantido no novo governo trabalhista (BRESSER-PEREIRA, 2010; COSTIN, 2010).

Cita-se ainda, como país pioneiro desta mudança, a Nova Zelândia, que, segundo Bresser-Pereira (1997), representa um caso extremo de Reforma Gerencial. Na época o governo trabalhista, que foi eleito em 1984, em meio a grande crise econômica decidiu implantar propostas de funcionários de alto escalão do Tesouro neozelandês que propunham uma solução radical, prevendo privatizações e uma intensa reforma do Estado.

Deste modo, ao mesmo tempo em que aconteciam importantes mudanças econômicas para enfrentar a crise, incluindo reduções significativas de gastos públicos, o governo introduziu grande autonomia aos dirigentes de agências e departamentos e, paralelamente, estabeleceu forma clara de monitoramento dos resultados. A partir disto a remuneração e a permanência no cargo desses gestores passaram a ser determinadas pelos resultados obtidos (COSTIN, 2010).

¹ Pode-se dizer que é uma metodologia que faz uso de critérios objetivos e técnicos, auxiliando a administração pública decidir se é ou não vantajoso desenvolver um projeto utilizando a parceria público-privada (PPP).

Posteriormente a estas duas experiências pioneiras, a reforma se estendeu para diversos países avançados.

De acordo com Bresser-Pereira (2009), os traços mais relevantes da Administração Gerencial são retirados desta evolução, sintetizadas como:

- a) sistema de gestão e controle baseados em resultados e não em procedimentos;
- b) mais liberdade/autonomia administrativa para o gestor público;
- c) avaliação (e publicação) de produtos/resultados tornam-se fundamentais para selecionar as políticas e serviços públicos necessários;
- d) gestão menos centralizada e hierárquica, permitindo rapidez e economicidade na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- e) previsão em contratos dos resultados esperados, com definição clara de subsídios para seu cumprimento;
- f) incentivos a melhores desempenho, incluindo os financeiro;
- g) surgimento de novos atores institucionais de Estado, como Parcerias Público-privada (PPP) e Organizações Sociais e Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem firmar parcerias com o setor público.

Bresser-Pereira (2010) e Costin (2010) ressaltam ainda que, mesmo com as mudanças implementadas, a reforma da gestão pública teve a preservação de linhas importantes da Administração Burocrática, tais como:

- a) carreiras públicas bem definidas e o com requisito de concursos públicos para ingresso;
- b) obrigatoriedade de procedimentos estruturados, inclusive licitações e tomadas formais de preço para compras do governo e contratação de obras e serviços;
- c) procedimentos estabelecidos em lei e regulamentos para elaboração, movimentação e arquivamento de documentos oficiais;
- d) mecanismos de proteção do servidor público contra perseguições políticas;
- e) estruturação de controle interno e externo, mesmo diante de uma sociedade atenta e de contratação de empresas de auditoria.

No Brasil a reforma do Estado iniciou-se no período de 1995 a 1998, no Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, que instituiu o Ministério

de Administração e Reforma do Estado (MARE), com a finalidade de elaborar e implementar o “Plano Diretor de Reforma do Estado”, que tinha como objetivo reformular a administração pública brasileira tornando-a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Nesta gestão foi dada prioridade para a reforma administrativa, embora o ajuste estrutural estivesse entre os principais objetivos. O discurso oficial alegava que a Reforma Gerencial era baseada em:

[...] conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado, enfatizando a ‘qualidade e a produtividade do serviço público’”. (BRASIL, 1995, p. 07).

Um dos pontos mais expressivos da “Reforma Administrativa” foi a promulgação da Emenda Constitucional (EC) nº 19, de 1998 (PACHECO, 2002). Esta EC modificou o regime e dispôs “sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.” (BRASIL, 1988).

Observa-se, ao verificar as formas de administração pública no Brasil, que, ao reformar a gestão, o início de uma nova fase não significa, necessariamente, o encerramento definitivo de outra, pois é possível verificar nos dias de hoje “traços” da Patrimonialista, da Burocrática e da Gerencial, todas simultaneamente (SILVA, 2013).

2.1.2 Direito Administrativo: a previsão legal para atuação do Gestor Público.

Alexandrino e Paulo (2008) ressaltam que no Brasil o Direito Administrativo não se encontra em apenas um livro, como nas demais áreas do direito (Código Penal, Código Civil), pois as normas administrativas estão firmadas no texto da Constituição Federal (CF) de 1988 e numa variedade de leis “espalhadas”, o que torna difícil o conhecimento e a formação de uma visão sistêmica deste importante ramo do Direito.

A exemplo disso os autores, Alexandrino e Paulo (2008), citam as leis: Lei nº 8.112/1990 – regime jurídico dos servidores federais estatutários; Lei nº 8.666/1993 – normas gerais sobre licitações e contratos administrativos; Lei nº 8.987/1995 – lei geral de concessões e permissões de serviços públicos; Lei nº 9.784/1999 – normas gerais aplicáveis aos processos administrativos federais; Lei nº 11.079/2004 – lei geral

das parcerias público-privadas; Lei nº 11.107/2005 – normas gerais de contratação de consórcios públicos.

A Constituição Federal estabelece, em seu artigo 37, cinco princípios capitais e os impõe à administração pública direta e indireta (sendo o último princípio inserido pela EC nº 19 de 1988):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Além dos princípios determinados pela CF/88, ou seja, os princípios expressos, na doutrina encontram-se outros princípios ligados à administração pública, como: razoabilidade e proporcionalidade, que, para Di Pietro (1999), buscam limitar à discricionariedade administrativa, ampliando-se o âmbito de apreciações do ato administrativo pelo Poder Judiciário.

Sobre o interesse público, Meirelles (2000, p. 95) enfatiza:

Com o nome de interesse público, a Lei 9.784/99 coloca-o como um dos princípios de observância obrigatória pela Administração Pública, correspondendo ao “atendimento a fins de interesse gerais vedados a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei”.

A lei é o cerne, a linha mestre, do direito administrativo brasileiro, em razão da rigidez que o ordenamento impõe ao princípio da legalidade. Assim, a legalidade é a principal norteadora da administração pública, sob pena de responsabilização do servidor público pela não observância. Portanto, a administração está condicionada ao cumprimento exato do que está previsto em lei. Para que haja a validade do ato é necessária a subordinação à legalidade, sendo esta uma condição para que o ato administrativo seja válido (SALEME, 2010).

Nas palavras de Meirelles (2000), significa dizer que o servidor público está, no exercício de sua função, subordinado ao que rege a lei e à supremacia do interesse público, não podendo deixar de observá-los jamais. Caso contrário o indivíduo pode praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme previsto para o caso. Por isso, diz-se que na administração pública só é permitido fazer o que é determinado por lei. Esta é, sem dúvidas, uma das

características mais marcantes e específicas da administração pública em relação à privada.

Outro princípio previsto no art. 37 da CF/88 é o da impessoalidade. Alexandrino e Paulo (2008) tratam este princípio sob dois aspectos: como determinante da finalidade e da atuação administrativa, também chamado princípio da finalidade, que funciona como fator impeditivo de que o agente público obtenha promoção pessoal por estar inserido na administração pública.

Para Mello (2010), a impessoalidade, sob o aspecto da finalidade, é resultado da isonomia, ou igualdade, e tem desdobramentos claros na CF/88, art. 37, inciso II, que impõe o concurso público como condição para ingresso em cargo efetivo ou emprego público, objetivando assim oportunidades iguais para todos, e o art. 37, inciso XXI, que exige que as licitações públicas assegurem igualdade de condições a todos os concorrentes.

Ainda de acordo com Mello (2010), sob o segundo aspecto do princípio da impessoalidade, pode-se dizer que está relacionado à proibição da pessoalização das realizações e práticas da Administração Pública à promoção pessoal do agente público e está estabelecida no § 1º do art. 37 da Constituição:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (BRASIL, 1988).

O princípio da moralidade, previsto no art. 37 da CF/88, torna jurídica a exigência da atuação de forma ética dos agentes da administração pública. Segundo Moreira Neto (2005, p. 96):

[...] não se pode confundir o conceito de moralidade administrativa com o conceito de moral comum, pois enquanto esta é norteadada pela ética, aquela decorre de sentido rigorosamente técnico, como reflexo do conceito de boa e de má administração.

Alexandrino e Paulo (2015) fazem a observação de que um ato administrativo, sem a observância da moralidade, está sujeito a uma análise de legitimidade, muito além de uma análise de oportunidade e conveniência, pois um ato sem a moralidade administrativa precisa ser nulo e não simplesmente considerado inoportuno ou inconveniente. Assim, um ato sem a moral administrativa não deve ser revogado, mas sim declarado nulo.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994) estabelece que:

O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto. (BRASIL, 1994).

Também com duplo significado, o quarto princípio constitucional da administração pública prevê a publicidade de seus atos, como condição para a eficácia dos atos administrativos gerais, que produzam efeitos externos ou onerem a gestão pública, a exigência de publicação em órgão oficial e a exigência de transparência de toda atuação administrativa (ALEXANDRINO; PAULO, 2008).

A principal finalidade deste princípio é assegurar a transparência dos atos da administração pública. As exceções estão previstas no inciso XXXIII do art. 5º da CF/88, que estabelece que:

Todos têm direito a receber de órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988).

Exceto também quando se tratar de investigação policial ou interesse superior da Administração (SALEME, 2010).

Os atos da administração pública desde a edição da Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, conhecida como a Lei de Acesso à Informação, são públicos, sendo o sigilo a exceção (art. 3º, I). De tal modo que a averiguação da legalidade, moralidade, economicidade, publicidade e eficiência das ações do servidor público, no exercício de sua função, precisa ser conhecida e pode ser verificada a qualquer tempo (DI PIETRO, 2017).

Sobre as despesas e receitas públicas a publicidade vigora desde 2009, por imposição de alteração Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar 101/2000), que obriga a disponibilização para conhecimento público em tempo real (sendo essa a expressão legal) de todas as movimentações (BRASIL, 2000, art. 48).

O princípio da publicidade tem por finalidade permitir acesso dos atos e contratos administrativos e o controle desses por parte de todos os interessados por meio dos instrumentos constitucionais, tais como o *habeas data* e o direito de petição (DI PIETRO, 2017).

Habeas data, no contexto do direito, é o recurso constitucional de caráter limitativo e garante o direito à informação por parte do indivíduo, de acordo com os termos do inciso LXXII do art. 5º da CF/88. Portanto, o instrumento objetiva-se a garantir o conhecimento de informações relacionadas à pessoa interessada, quando a posse dos dados/informações está com entidades governamentais ou de caráter público ou ainda à correção de dados, quando a parte interessada não prefira realizar tal ato por processo sigiloso, judicial ou administrativo (SALEME, 2010).

E, por fim, inserido pela EC nº 19 de 1998 o princípio da eficiência integra a administração pública e propõe-se à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela administração, e, além disso, aos serviços que podem ser executados por terceiros quando da concessão ou, ainda, por entidades que substituem ou auxiliam o Estado na prestação de serviços públicos, como Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (ALEXANDRINO; PAULO, 2015).

Para Paulo Modesto, jurista que participou da redação da proposta desta Emenda Constitucional, este princípio deve também reger a administração pública:

[...] na administração prestadora, constitutiva, não basta ao administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios. (MODESTO, 2000, p.113)

O autor prossegue esclarecendo o conteúdo do princípio. “A obrigação de atuação eficiente, portanto, em termos simplificados, impõe: a) ação idônea (eficaz); b) ação econômica (otimizada); c) ação satisfatória (dotada de qualidade).” (MODESTO, 2000, p. 113).

No entanto, o que se observa é que somente após a Reforma da Gestão Pública de 1995 a administração pública passou a considerar, de fato, o princípio da eficiência como norteador de suas ações (COSTIN, 2010).

Faz-se necessário observar que este princípio, conforme Nery Junior e Nery (2014), aplica-se não somente aos objetivos do Estado, mas também aos comportamentos do agente ou servidor público. A ineficiência do agente ou servidor público pode resultar em processo administrativo, no qual é garantido o contraditório e a ampla defesa (CF/88, art. 5º, LV) e, conseqüentemente, a perda do cargo ou função e a demissão.

Assim, as atividades do poder público devem ser praticadas com eficiência, atingindo seu objetivo com menor consumo de tempo e dinheiro, procurando ainda alcançar melhor nível de satisfação e de utilidade possível. Reza em atingirem-se melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor curso (SILVA, 2008).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

A Carta Magna de 1988 tratou com riqueza de detalhes o Direito Administrativo, provavelmente procurando corrigir as diversas distorções existentes em todas as administrações públicas no Brasil até aquele momento, frutos de séculos da permanência da administração patrimonialista, que infelizmente percebe-se presente até hoje (SILVA, 2008).

A administração pública, assim como a privada, só pode operar por meio de pessoas, que atuam como seus órgãos de formação e manifestação de vontade (JUSTEN FILHO, 2011), portanto, a Constituição Federal de 1988 reservou a seção II, que abrange os artigos 39 a 41, do Capítulo VII, para tratar dos servidores públicos, ou agentes públicos.

No art. 39 da Carta Magna estabeleceu-se que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas (BRASIL, 1988). Atendendo a este dispositivo, em 11 de dezembro de 1990 criou-se a Lei 8.112, que “dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”. (BRASIL, 1990).

Porém, o que se observa é que a base da orientação adotada pelo constituinte originário vem sendo, há algum tempo, significativamente mudada pelos governos que defendem políticas voltadas para a denominada administração gerencial (ALEXANDRINO; PAULO, 2015). Os defensores desta linha de administração propagam a necessidade de se ter um Estado mais “enxuto” em sua estrutura e em suas atribuições, assim, teoricamente, passaria a atuar com maior eficiência (CARDOSO, 2006).

Todo esse processo, que ainda está em andamento, teve como marcos a EC 19/1988, conhecida como a “reforma administrativa”, a EC 20/1998, conhecida como

“reforma da previdência”, a EC 41/2003, também conhecida como “segunda reforma da previdência” (MEDAUAR, 2007). Em abril de 2012 a Lei nº 12.618 instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo e fixou o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição Federal e, recentemente, a Lei nº 13.135, de 2015, fez novamente mudanças significativas com relação à previdência. Atualmente, encontra-se em tramitação o Projeto de Lei que busca a regulamentação do art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável (Projeto de Lei do Senado nº 116 de 2017).

Os servidores públicos são os vinculados ao Estado, segundo regime jurídico próprio, que impõe sua atuação permanente, contínua e sob subordinação hierárquica, com remuneração proveniente dos cofres públicos (JUSTEN FILHO, 2011).

Conforme Justen Filho (2011), o sujeito tem a condição de servidor público mediante um ato jurídico específico e diferenciado que consistente na investidura em cargo ou emprego público. Nos termos do artigo 37, inciso II da CF/88, com redação dada pela EC nº 19/98:

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

Quando a Constituição fala em concurso público deixa explícito a exigência de processo aberto a todos os interessados, sendo vedados os chamados concursos interno, e resguarda ainda os princípios fundamentais da administração pública: supremacia do interesse público, legalidade, impessoalidade, publicidade (DI PIETRO, 2017).

O concurso público é o meio técnico o qual a administração pública utiliza para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, paralelamente, atender ao princípio da isonomia, uma vez que oferece igual oportunidade de acesso aos cargos e empregos públicos a todos os que atendam às condições estabelecidas de forma geral e abstrata em lei (MEIRELLES, 2006).

Di Pietro (2017) ressalta ainda que o artigo 37, inciso II, da CF/88, que aborda os cargos comissionados, não exige o concurso público, ou seja, é livre a seleção dos

seus ocupantes, porém, não se pode deixar de observar o inciso V do mesmo dispositivo da Constituição. Os casos são definidos em Lei, assim como as condições e percentuais máximos. Além disso, existe a restrição ao nepotismo, prevista na Súmula Vinculante nº 13, do Supremo Tribunal Federal.

Silva (2009, p. 338), comentando esse preceito, diz:

[...] deixa a Constituição, porém, uma grave lacuna nessa matéria, ao não exigir nenhuma forma de seleção para admissão às funções (autônomas) referidas no artigo 37, I, ao lado dos cargos e empregos. Admissões a funções autônomas sempre foram fontes de apadrinhamentos, de abusos e de injustiças aos concursados.

Para tratar da promoção do servidor público federal a Lei nº 8.112/90 estabelece, em seu art. 10, § único, que:

Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos. (BRASIL, 1990).

Assim, a promoção do servidor público precisa, obrigatoriamente, estar prevista em lei, não podendo acontecer livremente, semelhante ao serviço privado (DI PIETRO, 2017). A 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 (BRASIL, 2005), portanto, abrange a UNIFAL-MG.

De acordo com a referida Lei, o Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação (A, B, C, D e E), sendo cada um com 4 (quatro) níveis de capacitação. Sendo que:

[...] o ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei". (BRASIL, 2005)

A Lei determina que 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 e/ou Progressão por Mérito Profissional, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses,

porém, a Lei estabelece ainda que, a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação (BRASIL, 2005).

Ainda, a Lei nº 11.091/2005 estabelece 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”, premiando assim a qualificação do servidor público, superior à exigida em edital para ingresso no cargo (CARVALHO, 2017).

Já a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, sendo esta carreira estruturada em classes A, B, C, D e E, e seus respectivos níveis de vencimento.

O ingresso na Carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos. O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, sendo que a progressão é a passagem do docente para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do docente de uma classe para outra subsequente, na forma estabelecida em Lei.

A CF/88, art. 39, § 2º determina que:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988).

O art. 39 estabelece ainda que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes”. E logo no § 1º fala sobre o pagamento:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II - os requisitos para a investidura; e III - as peculiaridades dos cargos. (BRASIL, 1988)

Ao mencionar à contribuição pecuniária paga aos servidores pela administração pública, direta ou indireta, a CF/88 fala às vezes em remuneração, outras em vencimentos. Porém, o mais usual, em todos os níveis de governo, é a de que os pagamentos dos servidores públicos são formados de uma parte fixa,

determinada por lei, e uma parte que varia de um servidor para outro devido às condições de prestação do serviço, ao tempo de serviço prestado e outras circunstâncias previstas nos estatutos funcionais e que são denominadas de vantagens pecuniárias, sendo elas: adicionais, gratificações e verbas indenizatórias (DI PIETRO, 2017).

Nos termos do § 4º do art. 39 da CF/88 fala-se em subsídio:

O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI. (BRASIL, 1988).

Observa-se, assim, que o subsídio é a forma de “pagamento” devida a apenas algumas categorias de servidores públicos e que a Carta Magna de 1988 não cita o “salário”, nome dado ao pagamento de serviços profissionais prestados em uma relação de emprego, sujeito ao Regime Trabalhista (CLT) (DI PIETRO, 2017).

Ainda, o inciso XI do art. 37 da CF/88 estabelece a regra conhecida como “teto constitucional”, aplicável às remunerações dos servidores públicos bem como aos proventos e pensões correspondentes:

[...] a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos. (BRASIL, 1988).

Portanto, atualmente, há um “teto geral”, que é o subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal, sendo nos estados, Distrito Federal e municípios outros valores, também estabelecidos em lei (ALEXANDRINO; PAULO, 2015). Porém, não está inclusa nesta regra as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei, conforme determina o § 11 do art. 37 da CF/88: “não serão computadas, para efeito

dos limites remuneratórios de que trata o inciso XI do caput deste artigo, as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei”. (BRASIL, 1988).

Mello (2010) aborda o limite e as regras de diminuição de despesas com os servidores públicos e chama a atenção para o ordenamento dado pela CF/88, em seu art. 169, que diz: “a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar”. (BRASIL, 1988). A Lei Complementar editada para regulamentar este artigo da Constituição é a 101, de 04 de maio de 2000, a conhecida Lei de Responsabilidade Fiscal, cujo art. 19 fixou, para a União, o limite de tais despesas em 50% da receita corrente líquida (a qual é definida no art. 2º, inciso IV, da referida Lei), e para Estados, Distrito Federal e Municípios em 60% (MELLO, 2010).

O cumprimento dos limites estabelecidos na Lei Complementar 101/200, nos arts. 19 e 20, deve ser verificado ao final de cada quadrimestre. Quando não respeitados, e se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, o Poder ou órgão (conforme definidos no art. 20), no qual tenha cometido ficará, conforme o art. 22, sujeito a uma série de proibições relativas à despesas com pessoal (BRASIL, 2000), e devem, seguindo os preceitos do art. 169, § 3º e 4º, incluídos pela EC nº 19 de 1998, tomar as seguintes providências continuamente até a regularização da situação: a) reduzir as despesas com cargos em comissão e funções de confiança em pelo menos 20%; b) exonerar servidores não estáveis; se essas medidas não forem suficientes, determinar a perda de cargo pelos servidores estáveis em exercício (BRASIL, 1988).

Sobre a estabilidade a CF/88, art. 41, estabelece que: “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. Esclarece ainda, no § 1º, que:

[...] o servidor público estável só perderá o cargo: I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL, 1988).

Sobre a estabilidade dos servidores públicos federais, por ser um assunto polêmico, com posicionamentos de estudiosos favoráveis e contrários, será abordado no próximo tópico.

2.2.1 A Estabilidade no Serviço Público

A estabilidade no serviço público é tida como a garantia de permanência do servidor no cargo que ocupa, preservando-o de interferências políticas que possam surgir na alternância de mandatos eletivos (PIETRO, 2017). Incide, portanto, na garantia constitucional de permanência no serviço público e é alcançada pelo servidor após três anos de efetivo exercício, nos termos da redação contida no artigo 41, § 1º, inciso III, introduzida pela EC n. 19/1998 (BRASIL, 1988).

Faz-se necessário ressaltar que a estabilidade não é a mesma coisa que a efetividade, sendo esta qualificada pelo fato do servidor tomar posse no cargo de natureza efetiva (CARVALHO FILHO, 2015). Já a estabilidade só é obtida pelo servidor público após a aprovação em avaliações realizadas por comissão específica (MELLO, 2010).

Para Carvalho Filho (2015), o vínculo estatutário somente se encerra com a demissão ou a exoneração do servidor público, sendo estes atos administrativos também de naturezas distintas. A demissão caracteriza punição e pode ser aplicada ao servidor estável ou ao não estável em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou em virtude de ato punitivo resultante de processo administrativo (MEIRELLES, 2006). Já a exoneração do servidor estável acontece em duas situações: quando o servidor assim a deseja (a pedido) ou por iniciativa da administração pública, motivada por insuficiência de desempenho do servidor (art. 41, § 1º, III da CF/88) ou para adequação de limite de despesa com pessoal previsto no art. 169 da CF/88 (BRASIL, 1988).

Buscando atender ao princípio da eficiência, quando da exoneração por insuficiência, conforme previsto em lei complementar, é dado ao servidor o direito de ampla defesa e não possui natureza punitiva (MEIRELES, 2006).

Encontra-se em tramitação o Projeto de Lei Complementar - PLC nº 116/2017, que foi proposto pelo Senado Federal, que busca a regulamentação da perda do cargo pelo servidor público estável com desempenho insuficiente (art. 41, § 1º, inciso III da CF/88). A justificativa dada por sua autora, Senadora Maria do Carmo Alves, é o fato de que a proteção legal de servidores irresponsáveis contribuiu para que a sociedade nutra um rancor pelos agentes públicos, deixando ainda uma sobrecarga de trabalho dirigida ao servidor produtivo e responsável (ALVES, 2017).

A análise da constitucionalidade, juridicidade e mérito do Projeto é de competência da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ) e ficou sob a responsabilidade do relator, o Senador Lasier Martins, que trabalhou no sentido de adequar a proposta para atender, de um lado, os servidores públicos, e de outro, os parlamentares (MARTINS, 2017).

Sindicatos como o Sindicato dos Servidores das Justiças Federais no Estado do Rio de Janeiro (SISEJUFE), e Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal (FENAJUFE) e Ministério Público da União (MPU), representantes dos servidores, em Nota Técnica, expressaram-se no sentido de haver vício de inconstitucionalidade formal do Projeto de Lei do Senado (PLS), alegando: iniciativa exclusiva do Presidente da República; existência de legislação que permitiria a demissão de servidores desiduosos; edição de lei sem sentido, diante do fato de que o servidor público já passar por avaliação periódica; possibilidade de ocorrência de arbitrariedades por haver avaliações subjetivas; ameaça de comprometimento da independência do servidor público, que estaria sujeito a caprichos e a desmandos dos agentes políticos; e da possibilidade de alegação de “falta de colaboração” quando o servidor apresentasse problemas de saúde ou psicossociais que possam prejudicar o desempenho (CASSEL *et al.*, 2017; FENAJUFE, 2017).

O Relator do Projeto, Senador Lasier Martins, explicou que a perda do cargo por insuficiência de desempenho, após avaliação periódica com resultados insuficientes, já possui previsão legal, em particular na Lei nº. 8.112/1990, e que o Decreto-lei n. 200/1967 também já o contemplava. No que se refere à distinção entre a adoção de “processo administrativo” e “o procedimento de avaliação” (processo administrativo de rito simplificado), não existe danos aos institutos de garantia constitucional do devido processo legal e da ampla defesa (MARTINS, 2017).

O voto contrário do Senador Randolfe Rodrigues, único apresentado em separado, traz argumentos favoráveis à melhoria do serviço público por meio de elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho e do resultado do trabalho do servidor, primando pela eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas. No entanto, entende que o contexto atual do país não é o ideal para mudanças, referindo-se a incentivos de cortes de despesas com pessoal (RODRIGUES, 2017).

O parlamentar se posiciona a favor da estabilidade como sendo um contraponto ao patrimonialismo e defende não ser possível aplicar as mesmas técnicas do setor privado no âmbito da administração pública. Enfatiza a existência de

um sistema de avaliação com bases objetivas para que se evitem dispensas arbitrárias, para isso defende um estudo mais criterioso e debates sobre o tema de avaliação de desempenho (RODRIGUES, 2017).

O parlamentar reforça, ainda, o delicado momento político enfrentado pelo Governo Federal, sobretudo quanto à sua legitimidade, e conclui, finalmente, que a ausência de regulamentação do dispositivo constitucional não caracteriza impeditivo para a possibilidade de desligamento do funcionário público motivado por insuficiência de desempenho comprovada na avaliação periódica (RODRIGUES, 2017).

Os sindicatos representantes da classe dos servidores federais mostraram-se preocupados com a formulação da proposta, levando em consideração a fragilidade avaliativa (FENAJUFE, 2017). Ajustes foram inseridos no que se refere à pontuação e a forma de seu cálculo, afastando inconsistências da proposta original, porém os argumentos são no sentido de haver uma política contrária e de descrédito ao servidor público, a qual se apresenta como uma “cortina de fumaça” sobre outras questões de caráter político-partidário (RODRIGUES, 2017).

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir dos anos 70 o construto Comprometimento Organizacional passou a ser largamente estudado no campo do comportamento micro-organizacional (BASTOS, 1993). Ainda de acordo com o autor, toda forma de inovação, tecnológica ou de infra-estrutura, pode não ser válida e eficaz quando a organização não tem disponível recurso humano que seja, de fato, comprometido com o trabalho e a organização e que nela encontre condições de autorrealização e crescimento. Deste modo, elevados níveis de comprometimento do trabalhador têm apontado algo positivo para organização e colaboradores (SILVA, 2015).

Em busca de um melhor entendimento sobre o assunto Comprometimento Organizacional este capítulo foi dividido em cinco partes: um breve histórico sobre a relação entre trabalhador e organização; conceituação de Comprometimento Organizacional; focos, antecedentes e bases do comprometimento; o Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen (1991, 1997); e, finalizando, o Comprometimento Organizacional no serviço público.

2.3.1 Breve histórico sobre a relação entre trabalhador e organização

Ao fazer o levantamento histórico sobre as relações de trabalho é possível verificar que há tempos várias teorias, escolas e abordagens, da área de administração, buscam compreender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento existentes entre os indivíduos e as organizações. Assim, as relações entre a organização, o trabalho e o trabalhador encontram suas origens e hipóteses nas várias abordagens do pensamento administrativo que, ora divergentes e ora complementares, contribuem de modo significativo para o estudo em questão (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 1999; LEITE, 2004).

Neste sentido, Leite (2004) fala das diferentes abordagens e teorias do pensamento administrativo – Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria Sistêmica, Teoria Contingencial, dentre outras, que tiveram grande relevância acadêmica/científica para a compreensão do envolvimento do indivíduo com a organização, com a menor possibilidade de conflitos e o máximo desempenho, visando ao alcance da eficiência organizacional.

Na Administração Científica, já no final do século XIX e início do século XX, o americano Frederick Winston Taylor considerava importante ter o foco na tarefa. Para ele, o mais importante era fragmentar a tarefa, eliminar os movimentos desnecessários e, conseqüentemente, aumentar a produtividade por indivíduo e por tempo, ou seja, a eficiência. O operário era visto, nesta teoria, como uma simples “engrenagem” ou “recurso” organizacional. Outros nomes, como Gantt e Gilbreth, também merecem destaque, pois não eram especialistas sociais ou filosóficos, mas homens práticos que viviam problemas reais de organizações produtivas e dependiam de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Na Teoria Clássica, Teoria de Jules Henri Fayol, francês, tinha o foco nas operações organizacionais na função administrativa, ou seja, na estrutura organizacional. Para ele a administração faz parte de todos os empreendimentos humanos (família, negócio, governo), que sempre necessitam de algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Nesta Teoria as tarefas continuaram fragmentadas, conforme determinava a Teoria da Administração Científica, e com isso o homem ainda era visto como mero executor e não fazia

interferências nos processos, pois o trabalhador era visto como interessado somente em bons salários (MAXIMIANO, 2009).

Proposta por Max Weber, sociólogo alemão, a Teoria da Burocracia, de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 65) “previa os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum”. Assim, nesta teoria, a autoridade era uma preocupação muito relevante na vida das organizações. Para Weber havia três tipos básicos de relação de autoridade: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade racional-legal.

Em oposição à corrente mecanicista surge a Abordagem Humanística, ou Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo, estadunidense, tendo como base os estudos obtidos a partir das experiências de Hawthorne. Assim, a atenção deixou de ser dada à engenharia e passou a investigar o campo da psicologia e sociologia, resultando, pela primeira vez, em observar o comportamento das pessoas, ao invés de tarefas ou estrutura (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Pode-se dizer que o grande destaque da Escola de Relações Humanas foi revelar ao mundo que o indivíduo, o grupo e suas inter-relações eram fundamentais para se obter os resultados buscados pelas organizações (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Bastos (1993) ressalta que a “ruptura” com as explicações tayloristas, que estudavam a biologia do indivíduo e os aspectos do ambiente físico de trabalho, dada a partir dos estudos das relações humanas, é o marco a partir do qual proliferaram os construtos psíquicos.

Com essa descoberta os conceitos de autoridade, hierarquia e racionalidade, tidos como essenciais na Teoria Clássica, perderam seu significado dando espaço para a motivação, liderança, comunicação e dinâmica em grupo. A partir disso, influenciou consideravelmente os estudos sobre motivação sobre o comportamento das pessoas e se transformou no principal eixo de investigação na perspectiva psicológica (LEITE, 2004).

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) a Teoria Estruturalista, que surgiu por volta da década de 50, foi um desdobramento da Teoria da Burocracia. Os autores desta Teoria buscaram conciliar as propostas dadas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas, procurando inter-

relacionar o ambiente externo com as organizações, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre elas.

O enfoque da Teoria Estruturalista é na estrutura e no ambiente, portanto, esta teoria causou uma importante ruptura com relação às anteriores. Ela mostra a organização como sendo um sistema aberto que se relaciona com o ambiente e com outras organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Na Teoria Comportamental ou Behaviorista a ênfase passou a ser dada nas pessoas, dentro de um contexto organizacional mais amplo e complexo e que as posições normativas e prescritivas da Teoria Clássica e das Relações Humanas perderam o foco. Essa Teoria fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, e este, no estudo da motivação humana. Assim, a motivação passou a ser o elemento fundamental da Teoria Comportamental (LEITE, 2004).

Observa-se, portanto, que o indivíduo só começou a ser considerado um “elemento importante” por volta de 1950. Sendo esta década um período de grande desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Podem ser citadas a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, Teorias X e Y, de Douglas McGregor, e a Teoria de Higiene-Motivação, ou Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Depois surgiram as várias outras Teorias que tentavam fornecer meios para as pesquisas sobre comprometimento. Podem ser citadas: Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria do Esforço, Teoria da Expectativa entre outras, porém estudiosos da área as questionavam em termos de validade científica (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A partir dos anos 70/80 os estudos sobre o comportamento humano no trabalho passaram a fazer parte, cada vez mais, das pesquisas acadêmicas, diminuindo progressivamente os trabalhos sobre motivação, satisfação e clima organizacional. Para Bastos (1994) a principal razão para que isto acontecesse é que o Comprometimento Organizacional é considerado uma “medida” mais “resistente”, estável, sem tantas flutuações, global e com “escalas” mais aceitáveis em termos de validação e credibilidade.

Segundo Guimarães e Souza (2000) a prática e política dos processos organizacionais, com relação ao comportamento humano, resultam a associação de recursos humanos e o comportamento organizacional:

O comportamento organizacional pode ser compreendido como o estudo e a aplicação do conhecimento sobre a forma como as pessoas agem dentro das

organizações, sendo, portanto, uma ferramenta humana para o benefício do homem. Os elementos chave desse construto são as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo [...]. (GUIMARÃES; SOUZA, 2000, p. 8).

Percebe-se assim que os estudos na área de administração buscam de forma incansável, principalmente através de estudos sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas, encontrar mecanismos que auxiliem a promoção do indivíduo objetivando a efetividade organizacional, sobrevivência no mercado e qualidade nos serviços prestados (BASTOS, 1993).

2.3.2 Conceituação de Comprometimento Organizacional

De acordo com o clássico estudo feito por Morrow (1983), citado por estudiosos como Oliveira e Costa (2015), Carvalho *et al.* (2011), Leite (2004) e Bastos (1994), verificou-se inúmeros conceitos sobre o comprometimento e concluiu-se que, de todas as definições dadas, não existe consenso com relação ao significado do construto. Ainda de acordo com a referida autora, esta variedade de conceitos é em razão da falta de critérios de demarcação dos domínios teóricos e das relações entre os diversos construtos gerando assim ambiguidade, redundância e imprecisão conceitual, dificultando a produção de conhecimento cumulativo sobre o tema.

Quanto ao uso do conceito de comprometimento na pesquisa organizacional, Bastos (1994, p. 28) fala que “na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho” e ressalta ainda que o termo “aparece como qualificando um vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho, limitando-se à vertente de significações que aproximam comprometimento de envolvimento, engajamento”.

O termo comprometimento possui diversos entendimentos e, conseqüentemente, diversas interpretações, incidindo em atitude ou orientação para a organização, que une a pessoa à empresa por uma questão de identificação. É tido ainda como um fenômeno estrutural, que resulta de transações entre os atores organizacionais sendo, portanto, um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por seus atos e crenças ou a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Mowday, Porter e Steers (1982) citado por Tessaro (2016) se referem ao comprometimento como sendo sentimentos de afinidade, identificação e envolvimento

de um trabalhador com uma organização específica e que pode ser verificado com: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante.

No entendimento de Allen e Meyer (2000) o comprometimento é de ordem psicológica, e une o indivíduo à organização, diminuindo assim as chances dele sair da empresa. Bastos (1994) argumenta que o contrato psicológico tem como base, para o trabalhador, a confiança de que a organização oferecerá segurança no trabalho, além de oportunidades de promoção, em troca de dedicação e lealdade para com a organização.

O comprometimento no trabalho, sob vários aspectos, sempre esteve em discussão no ambiente organizacional como uma premissa para o bom desempenho, relações interpessoais apropriadas, eficiência e eficácia, individuais e organizacionais (ROWE, 2008).

Segundo Bastos (1994) ser comprometido é a capacidade de ação ou de ter o comportamento de determinada forma. Aplica-se não apenas nas ações, mas a própria pessoa, de tal modo, tido como uma conjuntura caracterizada por sentimentos ou reações de afeto positivas citando a lealdade em relação a algo. O autor afirma ainda que, de modo popular, é amplamente utilizada quando alguém se refere a relacionamentos afetivos, conjugais e grupais. E complementa dizendo que os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, une, ata o indivíduo a alguma coisa.

Para Pinho, Bastos e Rowe (2010) a investigação das inúmeras formas de comprometimento no trabalho, considerando-se os diferentes focos e as diferentes bases, que serão vistos no próximo tópico deste trabalho, coloca questões conceituais e de mensuração, mesmo tendo uma trajetória de pesquisa relativamente longa, ainda como desafios para os pesquisadores da área.

Percebe-se, então, que com a extensa literatura sobre esta temática houve, ao longo do tempo, uma ampliação ou “esticamento” do conceito de comprometimento fazendo surgir a dúvida: todas as bases ou tipos de comprometimento podem ser, de fato, entendidas como comprometimento? (CARVALHO *et al.*, 2011).

Alguns estudiosos, como Silva (2009), defendem que o vínculo do trabalhador quando marcado por um sentimento de lealdade, de obediência, de adesão às normas e procedimentos organizacionais pode resultar-se mais em obediência ou Consentimento Organizacional do que em comprometimento (comprometimento

normativo). A literatura sociológica defende a vertente de que este vínculo é uma relação de subordinação a uma figura de autoridade relacionada ao contexto organizacional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010).

De acordo com Cunha *et al.* (2004), questionando o “esticamento” do conceito de comprometimento, os estudos evidenciam que o denominado Comprometimento Instrumental (ou de continuação) demonstra um padrão de relações com o desempenho e outras variáveis oposto ao encontrado com as bases afetiva e normativa.

Assim, estes resultados indicam a necessidade de rever se esta base integra, de fato, o conceito de comprometimento ou não seria uma extensão indevida. Foi neste sentido que Rodrigues (2009) indicou o construto Entrincheiramento Organizacional, por entender que o indivíduo permanece na organização pelos altos custos associados à sua saída e por isto estaria mais próximo da noção de entrincheiramento (sendo este um conceito já existente no campo de estudo das carreiras) do que do comprometimento.

Mesmo com as divergências apontadas, um número expressivo de pesquisas e estudos relacionados ao comportamento organizacional é favorável à busca, por parte das organizações, de mecanismos para aumentar o comprometimento dos funcionários, pois consideram esta uma vantagem competitiva sobre outras instituições que não têm seguido tal estratégia (MOSCON; AGUIAR; BASTOS, 2013). É nessa direção que surge também a divergência com relação à visão: unidimensional e multidimensional.

No entendimento que o Comprometimento Organizacional é unidimensional, visto sob a abordagem atitudinal/afetiva, que é caracterizada nos clássicos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979, 1982), que domina o campo de investigação, está centrado no chamado vínculo “empregado-organização” e culminou com a validação de um instrumento para se medir o Comprometimento Organizacional atitudinal (ou afetivo) – o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ,). No Brasil a escala do OCQ foi validada por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989), que encontraram uma estrutura unifatorial e coeficiente de confiabilidade de 0.82 (DIAS, 2005).

Continuam, assim, as controvérsias em torno do termo Comprometimento e propostas de refinamento têm sido apresentadas. Uma delas, apresentada por um grupo de pesquisadores brasileiros após estudos realizados, propõe ao conceito restringir-se à sua base unidimensional afetiva e refletir uma atitude mais ativa do

trabalhador (desejo de permanecer e contribuir), excluindo as clássicas vertentes de base instrumental (ou de continuação) e normativa (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Estes autores reforçam, ainda, a ideia de abarcar o conceito de Entrincheiramento Organizacional para a base instrumental (ou de continuação) e o construto de Consentimento Organizacional na base normativa.

Moscon, Aguiar e Bastos (2013) ressaltam que essa proposta ainda está em fase de delimitação teórica e empírica e precisa de novas pesquisas que analisem seus antecedentes, consequentes e correlatos e possibilitem seu refinamento.

Allen e Meyer (1990 *apud* PINHO; BASTOS; ROWE, 2010) advertem que definir Comprometimento como uma atitude se torna arriscado devido às superações na literatura quanto à definição tripartite (afeto, cognição e comportamento) do conceito de atitudes e assim defendem uma visão multidimensional para se estabelecer o Comprometimento Organizacional.

De acordo com Medeiros *et al.* (2003), o ponto de vista multidimensional procura entender, de maneira mais complexa, a relação entre o indivíduo e a organização. Rego e Souto (2004) salientam que o entendimento do Comprometimento Organizacional em uma perspectiva multidimensional é relevante, levando em consideração que a interpretação dos antecedentes e consequentes só se torna evidente após a compreensão de sua multidimensionalidade.

2.3.3 Focos, Antecedentes e Bases do comprometimento

O comprometimento no contexto do trabalho, para alguns pesquisadores, é complexo e por isso deve ser analisado de modo multidimensional (OLIVEIRA, 2006). Portanto, as pesquisas sobre comprometimento diferenciam-se através de duas dimensões chamadas de focos e bases do comprometimento (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001). Assim, são modificados os padrões de comprometimento do indivíduo quando se consideram o foco em questão (BASTOS, 1994).

Cada forma de vínculo do trabalhador com a organização, o sindicato, a carreira, a profissão e o grupo de trabalho, são alvos de várias linhas de estudo e pesquisas. Cada uma destas linhas de pesquisa é própria, porém, possuem problemas comuns e existe a necessidade de integrá-las (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Considerável parte dos estudos sobre o comprometimento encontra-se com o foco nas organizações (LEITE, 2004). O autor entende ainda que o Comprometimento Organizacional é uma espécie de vínculo do indivíduo para com a empresa, formando um “laço” psicológico entre indivíduos e organizações, sendo entendido desta maneira por grande parte dos especialistas na área.

Sobre os antecedentes de Comprometimento Organizacional, de acordo com Sousa e Marques (2014, p. 4), correspondem a “fatores que são anteriores à ocorrência do mesmo e que, portanto, determinam o nível de comprometimento”. Já Pinto *et al.* (2012, p. 3), “os antecedentes do comprometimento organizacional são as variáveis com potencial de gerar comprometimento”.

O Comprometimento Organizacional, no modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), sofre grande influência dos antecedentes, assim estes autores estabelecem quatro grandes grupos de variáveis, sendo elas: as características pessoais, as características do trabalho, as características do papel e experiências no trabalho (BASTOS, 1994).

Para Costa (2007), as variáveis antecedentes são, na sua maioria, compostas por três grandes grupos, sendo elas: pelas características pessoais, características do trabalho e características organizacionais.

Para Morrow (1993), os antecedentes que melhor explicam o Comprometimento Organizacional são os de características pessoais e fatores situacionais relacionados à forma de atribuição das tarefas.

Equivalente a outras pesquisas sobre atitudes e comportamento no trabalho, o estudo sobre Comprometimento Organizacional trabalha com uma diversidade de variáveis como os antecedentes que podem ser agrupadas em: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e características organizacionais (BASTOS, 1994).

Por isso, entender melhor cada variável dos antecedentes pode ser uma ferramenta importante para as organizações focarem em estratégias que gerem maior comprometimento do funcionário (SENA, 2016). A fim de demonstrar melhor esta discussão, será apresentado no Quadro 2 um resumo dos principais antecedentes e sua relação com o Comprometimento Organizacional (CO), baseado em estudos importantes/pioneiros.

Quadro 2 - Relação direta e inversa dos antecedentes com o C.O.

(continua)

Antecedentes	Relação com Comprometimento	Referências
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Tempo de Serviço	O C.O. tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans <i>et al.</i> ; Glisson; Mottaz, <i>apud</i> Bastos (1994) Aryee e Heng (1990)
Ações de Treinamento e Qualificação para o Trabalho	Estas ações – em especial o treinamento introdutório – aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997)
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac (1990); Mowday <i>et al.</i> , (1982); Medeiros (1997); Brandão (1991)
Sexo	É mais elevado entre mulheres.	Bastos (1994); Monday <i>et al.</i> , (1982); Medeiros (1997)
Estado Civil	Tende a ser maior entre pessoas casadas.	Monday <i>et al.</i> , (1982); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Área Funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994)
Oportunidade de Crescimento e Promoção	Priorizar “funcionários da casa” para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.	Bastos e Lira (1997)
Política de Reconhecimento e Recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se um bom preditor de C.O. Por outro lado, sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	Meyer e Allen (1990)
Recrutamento e Seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam os altos níveis de C.O. baseado em identificação e internalização. A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, <i>apud</i> Bastos (1994)
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.	Bastos e Lira (1997)
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados veem isso como apoio.	Goldberg <i>et al.</i> , <i>apud</i> Borges-Andrade <i>et al.</i> , (1990)

Quadro 3 - Relação direta e inversa dos antecedentes com o C.O.

(conclusão)

Antecedentes	Relação com Comprometimento	Referências
Mérito e Participação nos Lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg <i>et al.</i> , <i>apud</i> Borges-Andrade <i>et al</i> (1990)
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do C.O.	Bastos e Lira (1997)
Ética Protestante do Trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da “ética protestante do trabalho”. Baseia-se na ideia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano.	Mathieu e Zajac (1990); Bruchanan <i>apud</i> Bastos (1994); Borges – Andrade <i>et al.</i> , (1990)
Competência Pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no lócus de controle interno.	Mathieu e Zajac (1990)
Natureza do Trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990)
Aspectos das Relações Grupo-Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.	Mathieu e Zajac (1990)
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo Comprometimento Organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas “inovadoras”, que possuem um elevado nível.	Bastos (1994)
Gestão Participativa e Democrática	Elevam o nível de C.O. quando direcionada para um tipo de envolvimento mais “negociado” entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	Moraes <i>et al.</i> , (1998)
Cargos e Salários	Eleva-se o C.O. com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior enfoque instrumental).	Moraes <i>et al.</i> , (1998) Medeiros (1997)
Natureza do Trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac (1990)
Centralidade do Trabalho na Vida do Trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de Comprometimento Organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos dão maior ênfase a família.	Dupin (1975); Champoux e Porter <i>apud</i> Medeiros (1997)

Fonte: Leite (2004, p. 49-50). Adaptado pela autora.

Para Venelli-Costa (2010), o estudo de Medeiros (2003) sobre características organizacionais confirmou o entendimento dos antecedentes do comprometimento organizacional. Neste estudo algumas variáveis, como a estrutura organizacional, a filosofia e as práticas adotadas pelos Recursos Humanos, exercem influência positiva nos comprometimentos afetivo e instrumental. Já a descentralização, práticas de recursos humanos, de seleção, treinamento, avaliação e remuneração influenciam, de modo positivo, o comprometimento afetivo. A hierarquização influencia positivamente

o comprometimento instrumental. Por outro lado, a pouca participação e as tarefas definidas pelos superiores não geram impacto positivo no comprometimento normativo, ao passo que a valorização das pessoas o influencia positivamente.

Como já citado anteriormente, outra vertente importante na discussão sobre o Comprometimento Organizacional são as bases. Bastos (1993) estudou as principais abordagens conceituais na investigação do Comprometimento Organizacional que auxiliaram, de forma significativa, para o desenvolvimento desse construto: a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social.

Na Figura 1 procurou-se demonstrar, de forma esquematizada, as disciplinas (fontes teóricas de cada enfoque), seus respectivos marcos importantes, o conceito de comprometimento, dado em cada enfoque e, por fim, a operacionalização do construto.

Figura 1 - Abordagens conceituais na investigação do C.O.

Disciplinas (Fontes teóricas)	Sociologia	Teorias Organizacionais			Psicologia social
Marcos Importantes	<p>Weber (1947)</p> <p>↓</p> <p>Halaby (1986)</p>	<p>Becker (1960)</p> <p>↓</p> <p>Kanter (1968)</p> <p>↓</p> <p>Edwards (1979)</p> <p>↓</p> <p>Buroway (1983)</p>	<p>Barnard (1938)</p> <p>↓</p> <p>March & Simon (1958)</p> <p>↓</p> <p>Meyer & Allen (1984)</p>	<p>Etzioni (1961)</p> <p>↓</p> <p>Buchanan (1974)</p> <p>↓</p> <p>Mowday, Steers & Porter (1982)</p>	<p>Lewin (1947)</p> <p>↓</p> <p>Festinger</p> <p>↓</p> <p>Azjen & Fishbein (1975)</p> <p>↓</p> <p>Slancick (1977)</p>
Enfoque	Sociológico	Instrumental	Afetivo	Normativo	Comportamental
Conceito de Comprometimento	<p>“Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação”. - O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação.</p>	<p>“Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos relacionados a agir de forma diferente”. “Mecanismo psicológico que envolve side-beats”: trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior”.</p>	<p>“A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular”. - forte crença e aceitação dos objetivos e valores - desejo de esforça-se pela organização - forte desejo de permanecer como membro</p>	<p>“Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruente com os objetivos e interesses da organização”</p>	<p>“Um estado de ser que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento”.</p>
Operacionalização Construto	<p>Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a organização por outro emprego e sob que condições</p>	<p>Escalas de atitudes – normalmente no formato Likert (itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado). Escala mais usada: OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) – Mowday, Steers e Poter (1979).</p>			<p>Tempo na organização; desempenho; comportamentos extrapapéis.</p>

Fonte: Adaptada de Bastos (1993, p. 55). Atualizada por Dias (2005, p. 171). Adaptada pela autora.

Feita a exposição de modo geral, para o melhor entendimento, faz-se necessária a apresentação das principais bases/enfoques e que são abordadas nesta pesquisa.

2.3.3.1 Enfoque Afetivo

Sob este olhar o comprometimento se dá no processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização. O fundamento deste enfoque, tido também como atitudinal, está no trabalho de Etzioni (1975) que pauta mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência e/ou concordância aos padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores (TESSARO, 2016).

Este é o vínculo mais frequentemente pesquisado, sendo a maior referência os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979). Seus estudos tiveram início no começo da década de 70 e, como citado anteriormente, culminaram em 1979 com a validação de um instrumento para medir ou mensurar o comprometimento: Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Essa perspectiva analítica, que se auto explica pelo próprio nome, destaca a natureza afetiva/atitudinal do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Assim, as três extensões utilizadas pelos autores Mowday, Steers e Porter (1979) para definição do construto, além da noção de identificação, são: os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização (DIAS, 2005).

Ainda em conformidade com Dias (2005), quando o Comprometimento Organizacional é assim definido, representa algo além da lealdade passiva a uma organização, uma vez que envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador deseja dar algo de si para contribuir para o bem da organização.

2.3.3.2 Enfoque Instrumental

Esta base, tida também como de “continuação”, ou “calculativa”, possui suas raízes no clássico trabalho de Becker (1960), em que o autor o descreve como uma tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividade. É o

segundo enfoque mais conhecido do Comprometimento Organizacional (ARAÚJO, 2010).

Desta maneira, o comprometimento é entendido a partir das recompensas e custos relacionados com a condição de membro da organização. É um mecanismo psicossocial no qual elementos *side-bets* (ou trocas laterais) ou decorrências de ações anteriores estabelecem limites ou restringem ações futuras (BASTOS, 1993).

Portanto, uma linha consistente de atividade é tida como, por exemplo, a continuação do indivíduo na organização e as *side-bets* seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo ao longo de sua carreira (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão) que dificultam o abandono da organização (DIAS, 2005).

Alguns estudiosos não consideram esta uma dimensão do comprometimento e sim como entrincheiramento, que é uma metáfora que consiste na continuidade em uma carreira porque a mudança representa fator desvantajoso ou inviável (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013).

O conceito de entrincheiramento tendo o foco na carreira foi iniciado por Carson *et al.* (1995), permitindo a análise de um diferente tipo de vínculo, apropriado para explicar um comportamento do indivíduo até então atribuído ao comprometimento: a permanência na organização por necessidade (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Já o entrincheiramento com foco na organização foi inserido na literatura por Bastos *et al.* (2008), indicando um modelo teórico formado por três dimensões, sendo: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas.

2.3.3.3 *Enfoque Normativo*

De acordo com Bastos (1993) esta abordagem do Comprometimento Organizacional surgiu da junção da teoria organizacional de Etzioni (1975) e da Psicologia Social, na qual estão inseridos os estudos de Azjen e Fishbein (1980) e aborda a estrutura das atitudes e de seu poder de previsão em relação ao comportamento.

Ainda de acordo com o autor, Bastos (1993), cultura é definida como o grupo de valores comuns que estabelecem pressões normativas sobre os membros e por

consequência essas pressões, associadas ao sistema de recompensa, influencia o comportamento.

Para Dias (2005) há dois importantes elementos neste enfoque: a) as pressões internalizadas revelam-se em padrões de comportamentos que possuem traços de sacrifício, persistência e a preocupação pessoal; e b) os valores e normas vividos geram comprometimento, associados às crenças instrumentais referentes às prováveis implicações de um determinado desempenho. Portanto, explicam as intenções de conduta, que são antecedentes dos comportamentos propriamente ditos, sobre os quais o sistema de recompensas da organização atua.

A primeira escala para mensurar o comprometimento normativo foi desenvolvida por Allen e Meyer (1990), que tinham a intenção de comprovar a existência da conceituação de três componentes do Comprometimento Organizacional. Porém, foi em 1991 que os referidos autores apresentaram um modelo validado e reconhecido pela literatura.

Estudiosos como Pinho, Bastos e Rowe (2010) entendem que este enfoque está mais para Consentimento Organizacional que comprometimento. Para eles nesta teoria argumenta-se que o vínculo entre indivíduo e organização é tido a partir de uma perspectiva que, ao descartar elementos afetivos e psicológicos, o que sobressai são as relações de controle e autoridade. Essas relações levam o trabalhador a obedecer e cumprir o papel de subordinado, que dele é esperado.

Para justificar esta teoria os subsídios foram buscados na literatura sociológica. A origem do termo “submissão” situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber sobre a autoridade.

2.3.3.4 *Enfoque Sociológico*

De acordo com Dias (2005) o Comprometimento Organizacional, no enfoque sociológico, é estudado por Halaby (1986), que analisa o apego à organização e também possui fundamentos nas ideias de Weber, em especial na sua teoria da autoridade.

De acordo com Halaby (1986 *apud* por DIAS, 2005), o vínculo do trabalhador é conceitualizado a partir das relações de autoridade existente entre o empregador e a subordinação dos empregados.

Ainda no o entendimento de Halaby (1986 *apud* por DIAS, 2005), os empregados levam para seus trabalhos, dentro das organizações, um conjunto de códigos normativos e uma orientação básica para os seus papéis de subordinados. Desta maneira, o apego do empregado não está na dependência do amor ou dinheiro, mas sim no papel de legitimidade do regime de comando do empregador.

De acordo com Leite (2004) o enfoque sociológico trata as relações de dominação, autoridade, normatização e burocracia no trabalho, elementos muito presentes na administração pública.

2.3.3.5 *Enfoque Comportamental*

Este enfoque foi fortemente influenciado pela Psicologia Social, que entende o comprometimento como sendo a ligação entre o comportamento e as atitudes dos indivíduos. No entanto seria algo cíclico, no qual o comportamento provocaria determinadas atitudes que, conseqüentemente, resultaria em comportamentos futuros (LEITE, 2004).

O Comprometimento Organizacional, olhado por este enfoque, tem sua base nas teorias de atribuição, na qual a avaliação de comprometimento pelo indivíduo se faz necessária para manter a consciência entre os seus comportamentos e as suas atitudes. Acrescenta ainda que o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto responsabilidade por um determinado ato, em especial se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993).

Portanto, de acordo com Dias (2005), na base comportamental, o comprometimento se torna evidente através da observação de comportamentos, sendo que o indivíduo se baliza diante de seus próprios atos ou comportamentos, diferenciando assim dos outros enfoques, os quais se baseiam em atitudes ou sentimentos.

2.3.4 Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen (1991)

O presente estudo tomou como foco o Comprometimento Organizacional, utilizando o “Modelo dos Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” elaborado e desenvolvido por Meyer e Allen (1991) e atualizado em 1997, em que são

diferenciadas e analisadas as três bases/dimensões do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

A partir da análise das diversas definições, vistas no subitem 2.3.2, Meyer e Allen (1991) entenderam que elas refletiam três grandes temas, a saber: o comprometimento como um reflexo de uma orientação afetiva em relação à organização; como um reconhecimento dos custos associados à saída da organização; e como uma obrigação moral de permanecer na organização.

Assim, de acordo com Dias (2005), reconhecendo que cada um desses três aspectos representa uma legítima, mas muito diferenciada, concepção do conceito, Meyer e Allen (1991) propõem o modelo de comprometimento organizacional de três componentes, observando o que havia em comum entre as várias definições de Comprometimento Organizacional: a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que (a) caracteriza o relacionamento do empregado com a organização; e (b) tem implicações na decisão de uma associação contínua com a organização. Portanto, empregados comprometidos têm uma probabilidade de permanecer na empresa muito mais do que aqueles descomprometidos.

Este modelo é o de maior aceitação atualmente na literatura acadêmica, tendo sido validado em várias culturas, de acordo com Medeiros *et al.* (2003), pelo fato de abranger as três mais importantes abordagens teóricas nos estudos de Comprometimento Organizacional.

A seguir, no Quadro 3, procurou-se apresentar um resumo conceitual de cada base (enfoque) do comprometimento na perspectiva do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento.

Quadro 4 - Bases do Comprometimento Organizacional

Categorias	Caracterização	O sujeito fica na organização porque...	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão altos.	sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	sente que tem necessidade de permanecer.	Obrigação

Fonte: Rego (2002, p. 213). Adaptado pela autora.

Para os criadores deste modelo, Meyer e Allen (1991), o comprometimento multidimensional se caracteriza pela definição de que o indivíduo pode apresentar mais de um tipo de comprometimento ao mesmo tempo, tendo em evidência um dos componentes, mas sem descartar que apresentará os outros em escalas menores.

Medeiros *et al.* (2003) ressaltam que Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, na tentativa de mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. No entanto, foi no segundo trabalho, Meyer e Allen (1991), que conseguiram apresentar um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento.

De acordo com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) na primeira versão (ALLEN; MEYER, 1990) as três escalas eram formadas por 8 itens cada, num total de 24 itens ou, reduzida, com 18 itens e apresentaram uma consistência interna, medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, de 0,87 para a afetiva, de 0,75 para a instrumental e de 0,79 para a normativa.

Ainda em conformidade com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), na última versão proposta (MEYER; ALLEN, 1997), as escalas foram revistas passando a ser compostas por seis itens para a afetiva, três dos quais devem ser invertidos (itens 3, 4 e 5), sete para a instrumental e seis para a normativa, dos quais um (item 1) deve ser invertido. As três sub-escalas, na versão revisada, apresentam uma consistência interna aceitável. Meyer e Allen (1997) encontraram os seguintes valores de coeficientes *Alpha de Cronbach*: 0,85 para a escala Afetiva, 0,79 para a Instrumental e 0,73 para a Normativa. Todas as versões trazem questões fechadas sobre o Comprometimento Organizacional e são aplicadas no formato *Likert*.

Em um estudo de Nunes e Gaspar (2014) foi validada a última versão proposta por Meyer e Allen (1997) e obtido os seguintes coeficientes Alpha de Cronbach: dimensão afetiva, 0,85; na dimensão normativa, 0,82; e calculativo, 0,73.

No Quadro 4 a seguir será apresentado o modelo utilizado na presente pesquisa, com 18 itens:

Quadro 5 - Escalas de Meyer e Allen

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

Fonte: Dias (2005, p. 184) adaptado de Meyer e Allen (1997, p. 118-119).

Ressalta-se que esta versão utilizada é a última elaborada por Meyer e Allen (1997) e adaptada por Dias (2005), contendo seis itens em cada uma das bases/dimensões.

2.3.5 Comprometimento Organizacional no Serviço Público

Na literatura nacional, os estudos sobre o Comprometimento Organizacional foram iniciados por Bastos (1992, 1993), tendo como ponto de partida um balanço conceitual acerca do tema e a enumeração de uma série de sugestões de pesquisa.

Especificamente no serviço público, em 1994, Bastos afirmou que no Brasil existiam alguns estudos publicados desenvolvidos em empresas e autarquias públicas, mais ainda eram inexpressivos, especialmente quando feito comparativos acerca do comprometimento nos setores público e privado (BASTOS, 1994).

Porém, a partir de 1987, de acordo com Cherniss e Kane (1987 *apud* BASTOS, 1994), a ampliação e diversificação das funções de governo tomaram o profissional do serviço público um ator de importância na sociedade moderna e aponta que servidores de maior *status* aparecem nas pesquisas menos comprometidos e que maior comprometimento se associa a níveis mais elevados de aspiração por autorrealização através do trabalho.

Assim, para Bastos (1994), o comparativo do trabalho no setor público *versus* o setor privado, no contexto brasileiro, parece ter importância ainda maior, perante a configuração tão distinta desses dois segmentos da administração e a consequente diferenciação em termos do tratamento dado aos seus “recursos humanos”.

Kuenzer (1991 *apud* BASTOS, 1994) expõe algumas destas diferenças, sendo: as burocracias públicas tendem a consumir a força de trabalho, sua eficiência é definida, diversas vezes, pelos grupos informais, são poucos os mecanismos de controle da qualidade/produktividade e os sistemas de informação são ineficientes. Contrapondo-se ao apresentado, no setor privado há maior controle do desempenho e produtividade o que resulta, naturalmente, a maiores investimentos no trabalhador.

Recentemente Pinho e Oliveira (2017) fizeram um levantamento bibliográfico dos últimos 27 (vinte e sete) anos sobre publicações/estudos feitos no Brasil sobre o Comprometimento Organizacional no serviço público e a diferença dos números, com relação ao serviço público e privado, ainda é considerável.

Quando verificado no Portal de Periódicos CAPES, na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e na Scientific Electronic Library Online (SCIELO), bem como na Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Brazilian Administration Review (BAR), entre outros, por meio de palavras-chave “comprometimento”, “commitment” e “comprometimento organizacional”, foram encontrados 223 (duzentos e vinte e três) artigos, dos quais apenas 33 (trinta e três) abordaram o comprometimento no contexto do setor público.

Quando pesquisadas as publicações dos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), por meio das palavras-chave “comprometimento”, “commitment” e “comprometimento organizacional”, foram encontrados 88 (oitenta e oito), destes 17 (dezessete) se referiam ao setor público (PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Ainda, de acordo com Pinho e Oliveira (2017), foi a partir de 1993, com o estudo intitulado “Comprometimento organizacional em uma instituição universitária”,

dos autores Margarida Guimarães Andrade Brandão e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, que teve início a produção científica sobre o Comprometimento Organizacional no serviço público.

Até o ano de 2011 foram poucas as produções neste setor. Porém, a partir de 2012 verificou-se um aumento significativo na produção de estudos sobre o tema, o que pode ser um reflexo do aumento nas contratações de servidores públicos nos últimos anos, bem como o aumento vertiginoso da produção científica sobre gestão de pessoas no setor público, conforme Bandeira *et al.* (2015).

Assim, considerando a relevância que o Comprometimento Organizacional vem assumindo nas organizações, estudos recentes (DURÃO, 2015; PASCOAL; FLORES, 2016) sugerem realizar mais pesquisas na área pública que, por ser específico, podem gerar resultados peculiares, a caracterização do estudo do Comprometimento Organizacional no setor público reveste-se de singular importância.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo está presente, primeiramente, o *locus* de investigação da pesquisa: UNIFAL-MG, Campus Varginha. Em seguida, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados para o desenvolvimento do estudo. Abordou-se a classificação da pesquisa, população e amostra, instrumento e procedimentos de coleta de dados e técnicas de tratamento e análise dos dados.

3.1 LOCUS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: UNIFAL-MG, Campus Varginha

A presente dissertação tem como estratégia de investigação a pesquisa *Survey* que, segundo Freitas (2000), consiste em um estudo de campo específico que necessita ser contextualizado a partir de uma organização determinada. Assim, apresenta-se a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Campus Varginha.

3.1.1 Caracterização da UNIFAL-MG: Perfil Institucional

Fundada em 1914, pelo Prof. Dr. João Leão de Faria, a Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas, depois Centro Universitário Federal e, desde 2005, Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) tem sido responsável pela formação de várias gerações de profissionais (CORRÊA; AVELINO, 2014).

Durante muitos anos os cursos de Farmácia, Odontologia e Enfermagem foram os únicos disponíveis na Instituição. Mas, gradativamente a antiga Escola foi ganhando destaque, apresentando expressivo aumento em sua produção científica e tecnológica, e com a criação de novos cursos, no ano de 2001, tornou-se Centro Universitário Federal especializado em saúde. Quatro anos mais tarde foi elevada à condição de Universidade Federal (CORRÊA; AVELINO, 2014).

Assim, a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) é uma Instituição Federal de Ensino Superior com sede e foro no município de Alfenas, Minas Gerais, criada pela Lei nº 11.154, de 29 de julho de 2005, publicada no Diário Oficial da União em 1º de agosto de 2005, pela transformação da Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas, fundada no dia 03 de abril de 1914, federalizada pela Lei nº 3.854, de dezoito de dezembro de 1960 e credenciada como Centro Universitário Federal

conforme Portaria nº 2.101, de 01 de outubro de 2001, do Ministério da Educação (UNIFAL-MG, 2010).

É pessoa jurídica de direito público, em forma de Autarquia de Regime Especial, constituída pelo Decreto nº 70.686, de 07 de junho de 1972, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial, na forma da lei, regendo-se pela legislação federal vigente, por seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelas resoluções e normas internas (UNIFAL-MG, 2010).

Em 2007, quando foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), por meio do Decreto nº 6.096/2007, coordenado pelo Ministério da Educação, a UNIFAL-MG trabalhou na implantação de diversos cursos da Expansão Fase I, tais como Ciência da Computação, Física, Matemática, Pedagogia, Biotecnologia, Bacharelado e Licenciatura em Geografia e Licenciatura em Química, além do acréscimo de vagas nos cursos de Licenciatura e Bacharelado em Ciências Biológicas, Nutrição e Bacharelado em Química (CORRÊA; AVELINO, 2014).

Em plena expansão havia ainda a oportunidade de fortalecimento da recém-transformada Universidade Federal de Alfenas, então, em 2007 foi aprovada pelo Conselho Superior a Resolução nº 57/2007, que aprovou a criação da Unidade Educacional (novo Campus) no município de Alfenas e a criação do Campus avançado em Poços de Caldas, o Instituto de Ciência e Tecnologia, que passou a oferecer 4 (quatro) cursos de graduação: Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (BICT), Engenharia de Minas, Engenharia Química e Engenharia Ambiental (CORRÊA; AVELINO, 2014).

Em conformidade com a Expansão Fase II das universidades, ocorre a criação de um novo Campus, em Varginha, que abrigou o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA). Autorizado pela Resolução nº 36/2008, do Conselho Superior da UNIFAL-MG, o Campus iniciou suas atividades acadêmicas em 02 de março de 2009, com a implantação do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia (CORRÊA; AVELINO, 2014).

Atualmente, conforme levantamento feito no site da UNIFAL-MG, o Campus Varginha oferece quatro cursos de graduação, sendo eles: Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia, Bacharelado em Administração Pública, Bacharelado em Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria e Ciências

Atuariais; três cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*: Mestrado em Gestão Pública e Sociedade, Mestrado Profissional em Administração Pública (ProfiAP) e Mestrado em Economia; além de um curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*: Especialização em Gestão Pública Municipal – na modalidade EaD.

Quadro 6 - Área construída no Campus Varginha

ÁREA CONSTRUIDA (2017)	
Espaço	Área construída
Prédio A	1.235,70
Prédio B	1.498,16
Prédio C	1.177,28
Prédio D	4.300,14
X (Cabine de energia)	32,64
Centro Esportivo	3.545
Restaurante Universitário	1.000
TOTAL DE ÁREA CONSTRUIDA (em funcionamento)	12.788,92m²
Prédio F (Serviços Gerais) (Obra pronta, ainda não está em funcionamento)	2390
TOTAL GERAL	15.178,92m²

Fonte: Relatório de Gestão da UNIFAL-MG, Campus Varginha, administração 05/2013-05/2017

Conforme Relatório de Gestão da UNIFAL-MG, Campus Varginha, administração 05/2013-05/2017, a área construída no Campus é de 15.178,92m², sendo distribuídos conforme o Quadro 5.

3.1.2 Estrutura Organizacional

Em termos organizacionais a UNIFAL-MG apresenta-se como linha-*staff*, composta de: Conselho Universitário (CONSUNI), que é o órgão máximo de natureza normativa, deliberativa e consultiva da UNIFAL-MG; Conselho de Curadores, órgão de fiscalização para assuntos econômico-financeiros e de execução orçamentária e patrimonial; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão de natureza normativa, deliberativa e consultiva da UNIFAL-MG em matéria acadêmica, das áreas de ensino, de pesquisa e de extensão; Conselho de Integração Comunitária (CICOM), órgão de caráter consultivo que tem como objetivo apoiar a Universidade por meio da análise crítica de suas metas, projetos e ações, bem como dos resultados e objetivos alcançados, contribuindo, assim, para aumentar a integração da Universidade com a sociedade; e Reitoria, seus órgãos de apoio e suplementares.

A Reitoria é órgão de administração geral responsável pelo planejamento, supervisão, controle, acompanhamento e avaliação das atividades da UNIFAL-MG por meio das medidas regulamentares cabíveis. Ela é integrada por: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PRACE), Pró-Reitoria de Administração e Finanças (Proaf), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), Procuradoria Jurídica (PROJUR) e Campus fora de sede.

Os órgãos de apoio à Reitoria são: Gabinete, Secretaria Geral, Assessorias e Comissões. No Regimento Geral da UNIFAL-MG constam ainda, como órgão suplementares da Reitoria: Sistema de Bibliotecas, Biotério Central, Departamento de Registros Gerais e Controle Acadêmico (DRGCA), Museus, Núcleo de Divulgação e Difusão Cultural Científica, Núcleo de Tecnologia de Informação, Ouvidoria, Unidades Acadêmicas, Agência de Inovação e Empreendedorismo e o Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD).

Sobre a estrutura organizacional do Campus fora de sede, que no presente estudo é o Campus Varginha, é de descentralização da administração geral, vinculada diretamente à Reitoria, localizada em município que não o da sede, mas no mesmo Estado da Federação. Destina-se a representar a Reitoria e a planejar, supervisionar, controlar, gerir despesas, acompanhar e avaliar as atividades da UNIFAL-MG, no município, por ação delegada pela Reitoria por meio de medidas regulamentares cabíveis.

A estrutura organizacional mínima do Campus fora de sede é composta de: Diretoria, que é a autoridade executiva superior do Campus fora de sede exercida por um diretor e um vice-diretor; seus órgãos de apoio e suplementares; Conselho de Direção de Campus (CONDIR), que é o órgão deliberativo da Direção, e as Unidades Acadêmicas.

3.1.3 Corpo Técnico-Administrativo e Docente – Campus Varginha

Na ocasião da presente pesquisa, maio de 2018, foi solicitado à Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Campus de Varginha (COGEPE-VG), por

e-mail institucional, disponível na página da UNIFAL-MG e de domínio público², o quantitativo de servidores da UNIFAL-MG, do Campus em questão. Foram apresentados os dados seguintes, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Servidores efetivos da UNIFAL-MG, Campus Varginha

Servidores Efetivos da UNIFAL-MG, Campus Varginha	
Docentes	63
Técnicos Administrativos em Educação	27

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da COGEPE-VG.

Foi solicitado à Coordenadoria de Registro e Controle Acadêmico (CRCA) do Campus Varginha (maio 2018), via *e-mail* institucional, disponível na página da UNIFAL-MG e de domínio público³, o número de alunos matriculados nos cursos em funcionamento no período da pesquisa. Foram informados os dados abaixo.

Quadro 8 - Número de alunos matriculados por curso – 2018/1

Curso	Número de alunos
Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia	726
Bacharelado em Administração Pública	43
Bacharelado em Ciências Atuariais	34
Bacharelado em Ciências Econômicas – ênfase em Controladoria	86
Total Graduação	889
Curso	Número de alunos
Especialização em Gestão Pública Municipal	150
Total Especialização	
Curso	Número de alunos
Mestrado em Gestão Pública e Sociedade	28
Mestrado Profissional em Administração Pública	32
Mestrado em Economia	11
Total Pós-Graduação	71

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da CRCA.

Faz-se necessário observar que após consolidação do Campus Varginha houve expansão na oferta de cursos de pós-graduação (*stritu sensu* – mestrado), sendo o Mestrado em Economia o último a ser implantado, em 2017/2.

² Disponível em: <http://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/telefoneemail.php>

³ Disponível em: <http://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/telefoneemail.php>

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza ou aos fins, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) ela “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Tendo em vista que a UNIFAL-MG, Campus Varginha, não possui estudos realizados com seus servidores com relação ao Comprometimento Organizacional, pretende-se gerar conhecimentos para aplicação prática dos gestores públicos, especialmente na Gestão de Pessoas. Conhecendo-se o perfil dos servidores do Campus pesquisado, podem ser promovidas ações buscando sempre melhores níveis de comprometimento.

Quanto à forma de abordagem do problema, ou avaliação, ela é quantitativa, pois de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 107), “é aquela em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva. De acordo com Gil (2010, p. 28) este tipo de pesquisa “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. No presente estudo, pretende-se, através do uso da estatística descritiva, descrever o perfil/nível do Comprometimento Organizacional do servidor do Campus em estudo, e, do teste de médias e da correlação, fazer o estudo da relação das variáveis independentes com as dependentes.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009) para se desenvolver uma pesquisa é indispensável selecionar o método a ser utilizado. Menezes (2006) ressalta que existem diferentes técnicas/métodos para conhecer e avaliar a percepção ou o comportamento dos trabalhadores dentro do contexto das ciências sociais. Ainda segundo este autor, os três principais métodos utilizados para tal fim são: a) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real (observação); b) criar situações artificiais e observar o comportamento em face das tarefas definidas para essas situações (experimento); c) perguntar às pessoas sobre o que fazem e pensam (*survey*).

A pesquisa *survey*, segundo Freitas (2000), consiste em um estudo de campo específico, no qual se obtém uma descrição quantitativa de dados que dizem respeito a uma amostra de uma população adequadamente definida. Para tal, habitualmente se faz uso de questionário, que não se pode confundir com o *survey*, pois enquanto o

survey é uma técnica de investigação, o questionário é a ferramenta que consubstancia esta técnica.

Gil (2010) define questionário como sendo um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com a intenção de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamentos presentes ou passados, entre outros.

Para esta pesquisa, o *survey* foi escolhido como a técnica mais adequada ao se buscar a compreensão de como os servidores estabelecem vínculos com o seu trabalho estudando as variáveis que se correlacionam com o comprometimento.

Diante do exposto, os procedimentos metodológicos que foram adotados no presente estudo, podem ser resumidos conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 9 - Delineamento da pesquisa

Problema	Qual a percepção dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha sobre Comprometimento Organizacional?			
Objetivo Geral	O presente estudo tem como objetivo analisar o Comprometimento Organizacional na percepção dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha.			
Objetivos Específicos	a) descrever o perfil dos servidores;	c) identificar, descrever e analisar possíveis diferenças e semelhanças entre os sujeitos da pesquisa, no que tange ao C.O., em suas três dimensões, à luz da administração pública;	d) verificar se há correlação entre as variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e o C.O. em suas três dimensões;	e) Elaborar uma proposta de intervenção considerando os estudos realizados na presente pesquisa.
Quanto à natureza	Aplicada			
Classificação quanto aos objetivos	Descritiva			
Forma de abordagem do problema	Quantitativa			
Procedimentos Técnicos	Pesquisa <i>Survey</i> .			

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A unidade de análise desta pesquisa - população - constitui-se de servidores docentes e técnico-administrativos da UNIFAL-MG, Campus Varginha, sendo 63 (sessenta e três) docentes e 27 (vinte e sete) técnico-administrativos, todos são efetivos do quadro. Portanto, durante o período do presente estudo o Campus Varginha contava com 90 (noventa) servidores efetivos.

De modo geral, as pesquisas quantitativas precisam de amostras representativas, o que faz necessário um recorte preciso do universo. Sendo que o estudo trabalhará com apenas esta parte dos elementos de uma população, cuja finalidade é fazer generalizações ou interferências sobre uma população (STEVENSON, 1981).

Assim, tendo em vista que a população alvo desta pesquisa é finita, pois não supera 100.000 elementos, a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra, de acordo com Gil (2010), para este tipo de população, é o seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Para a determinação do tamanho da amostra da pesquisa final, foi adotado um intervalo de confiança de 95% (σ^2 igual a 1,96) e um erro máximo permitido de 5%. Isso significa dizer que se a pesquisa for realizada 100 vezes, os resultados obtidos irão se repetir em 95 oportunidades com uma variação de 5% nas respostas obtidas (STEVENSON, 1981).

Assim, no Quadro 9 demonstra-se um resumo da distribuição quantitativa, com suas respectivas proporcionalidades, dos dois grupos que compõem a amostra que pesquisada.

Quadro 10 - Quantificação dos grupos de pesquisa

Grupo	Nº de elementos	Representação	Amostra utilizada
Docentes	63	70%	52
Técnico-Administrativos	27	30%	22
Total	90	100%	74

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o instrumento questionário estruturado que foi enviado/aplicado aos servidores do quadro efetivo da UNIFAL-MG, Campus Varginha, composto por dois grupos, docentes e técnicos administrativos, conforme descrito anteriormente.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 93), o questionário é um “importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social, pois nele é apresentado um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”.

O questionário possui 40 questões, como pode ser verificado no Apêndice A, divididas em quatro partes, sendo a primeira referente aos dados pessoais dos respondentes, a segunda sobre os dados funcionais, a terceira é sobre dados da organização e a quarta é o instrumento de mensuração do Comprometimento Organizacional propriamente dito.

Quanto à coleta dos dados, esta ocorreu no período de 29 de outubro de 2018 a 12 de novembro de 2018.

A escala adotada foi a de Meyer e Allen (1991, 1997) que é uma das mais usadas internacional e nacionalmente (MEDEIROS; ENDERS, 1998). No Brasil, foi validada por vários estudiosos entre eles Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

A partir da questão 15 (quinze), e também no instrumento de Meyer e Allen (1991), foi tomada a medida em escala tipo *Likert* de 6 pontos, indo de discordo totalmente a concordo totalmente, conforme exposto no Quadro 10. Salienta-se que foi adotada a escala em pontos pares (seis) buscando a impossibilidade de respostas incertas, pois, de acordo com Matell e Jacoby (1972), o construtor da escala que

quiser diminuir a “incerta” dos respondentes deve usar escalas equilibradas em números pares ou com muitos pontos.

Quadro 11 - Opções de resposta para a escala *Likert*

Número adotado	Resposta
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Discordo Parcialmente
4	Concordo Parcialmente
5	Concordo
6	Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Os nomes dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, e seus respectivos *e-mails*, estavam disponíveis no site da Instituição, na ocasião da pesquisa, sendo o acesso público⁴. Assim, a divulgação e o convite para contribuir/participar da pesquisa foram feitos pela pesquisadora, através do *e-mail* disponível. No convite, foi enviada uma breve introdução da pesquisa e o *link* de acesso ao questionário estruturado, disponibilizado de forma eletrônica (via Internet usando o Google Docs). As respostas foram anônimas, preservando assim a identidade do respondente.

Por se tratar de uma pesquisa que envolve o contato direto com os indivíduos, o estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) e observado com rigor a aprovação, que se deu em reunião do CEP realizada em 11 de outubro de 2018, para só posteriormente, operacionalizar as abordagens com os envolvidos.

Faz-se necessário ressaltar ainda que, ao acessar o questionário eletrônico, a primeira tela exibida foi a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B), tela na qual o respondente precisava dar o seu consentimento para, só assim, ter acesso às perguntas ou, caso não consentisse, poderia sair do questionário sem prejuízo nenhum para ele(a). Portanto, por intermédio do TCLE foi obtido o assentimento voluntário de cada participante da pesquisa.

⁴ Disponível em: <http://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/telefoneemail.php>

3.5 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Sobre a análise dos dados, conforme mencionado anteriormente, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Assim, os dados dos respondentes, obtidos através do questionário, foram tratados, inicialmente, em planilha eletrônica *MS Excel*, a fim de organizá-los. Em seguida, foram analisadas com o auxílio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS⁵, versão 21:

- a) a **estatística descritiva**: cálculo de frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação (C.V.).

Ressalta-se que o C.V. foi utilizado porque, de acordo com Martins (2008), é uma medida de variabilidade (ou dispersão) relativa, dada em porcentagem, que mede o desvio padrão em relação à média. Ainda, de acordo com este autor,

Se: C.V. menor que 15% → há baixa dispersão: dados homogêneos;

Se: C.V. entre 15% e 30% → há média dispersão;

Se: C.V. maior que 30% → alta dispersão: dados heterogêneos.

- b) a **comparação de médias** do Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões, aqui estudadas, com os dados pessoais, funcionais e organizacionais.

Inicialmente, os dados foram submetidos ao teste de normalidade para verificar se seguem uma distribuição normal, utilizando o teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), e, assim, decidir sobre a aplicação de testes paramétricos ou não paramétricos na comparação das médias.

O teste K-S fornece o parâmetro valor de prova (valor-p, p-value ou significância), que pode ser interpretado como a medida do grau de concordância entre os dados e a hipótese nula (H₀), sendo H₀ correspondente à distribuição Normal. Quanto menor for o valor-p, menor é a consistência entre os dados e a hipótese nula. Então, a regra de decisão adotada para saber se a distribuição é normal ou não é rejeitar H₀: (i) se $\text{valor-p} \leq \alpha$, rejeita-se H₀, ou seja, não se pode admitir que o conjunto de dados em questão tenha distribuição Normal; (ii) se $\text{valor-p} > \alpha$, não se rejeita H₀, ou seja, a distribuição normal é uma distribuição possível para o conjunto de dados em questão (LOPES; BRANCO; SOARES, 2013).

⁵ Ressalta-se ainda que a versão utilizada é licenciada, pela UNIFAL-MG, e disponibilizada para o uso no laboratório de informática do Campus Varginha (Prédio A Sala 121).

Nas dimensões normais, foram utilizados os seguintes testes: a) quando a variável apresenta somente 2 (dois) grupos (ou amostras), foi utilizado o teste *t* de amostras independentes; e, quando apresenta mais de 2 (dois) grupos (ou amostras), foi utilizado o teste ANOVA (*Tukey*), sendo todos os testes paramétricos.

O teste *t* para duas amostras independentes é usado sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

Em estudos que buscam comparar a distribuição de três ou mais grupos de amostras independentes, utiliza-se, geralmente, a Análise de Variância ou ANOVA, porém, o resultado evidencia que a distribuição de pelo menos um dos grupos se difere das demais, mas não indica entre quais grupos a diferença é significativa. Assim, faz-se necessário utilizar testes de comparações múltiplas, sendo que nesta pesquisa foi utilizado o Teste de *Tukey*, que permite testar qualquer contraste, sempre, entre duas médias de tratamentos (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

Na dimensão não normal, foram utilizados os seguintes testes: a) quando a variável apresenta somente 2 (dois) grupos (ou amostras), foi utilizado o teste U de *Mann-Whitney*; e, quando apresenta mais de 2 (dois) grupos (ou amostras), foi utilizado o teste *Kruskall-Wallis*, sendo todos os testes não-paramétricos.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a técnica estatística de *Mann-Whitney* permite ao pesquisador testar a igualdade das médias de dois grupos, mesmo que um deles possua tamanho amostral pequeno ou que não possua dados normalmente distribuídos. Trata-se de uma interessante alternativa ao teste paramétrico para igualdade de médias (teste *t*).

Sobre o teste *Kruskall-Wallis*, trata-se de um teste muito útil para decidir se *K* amostras independentes provêm de populações com médias iguais. Ele é uma alternativa não paramétrica à Análise de Variância, indicada nos casos em que o investigador não tem condições de mostrar que seus dados suportam as hipóteses do modelo da ANOVA (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A presente pesquisa teve como base, portanto, as seguintes hipóteses estatísticas em todos os testes, de comparação de médias, aplicados:

H0: não há diferença entre as médias dos grupos (amostras);

H1: há diferença entre as médias dos grupos (amostras).

A decisão de rejeição ou não das hipóteses testadas foi tomada com base no *p* valor (*p value*), que indica a probabilidade estimada de rejeição da hipótese nula.

Como se admitiu nível de significância 5%, qualquer p valor abaixo desse valor rejeita-se H₀.

A possibilidade de correlação entre as variáveis independentes e dependentes foi analisada utilizando, na distribuição normal/paramétrica, a Correlação de Pearson e, na distribuição não normal/não paramétrica, Correlação de *Spearman*.

Para a análise de correlação, segundo Martins e Theóphilo (2009), o valor de r está sempre entre -1 (inversamente correlacionado) e 1, significando que quanto maior o valor de r (positivo ou negativo), mais forte a associação e, sendo:

- 0,00 a 0,19 – uma correlação bem fraca;
- 0,20 a 0,39 – uma correlação fraca;
- 0,40 a 0,69 – uma correlação moderada;
- 0,70 a 0,89 – uma correlação forte;
- 0,90 a 1,00 – uma correlação muito forte.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), para medir, avaliar e quantificar informações, o pesquisador deve atentar para os critérios de significância e precisão dos instrumentos de medidas que irá utilizar validade e confiabilidade. O critério de validade é a capacidade do instrumento em medir de fato o que se pretende mensurar, enquanto a confiabilidade permite verificar se os resultados obtidos são constantes quando o mesmo indivíduo é avaliado mais de uma vez.

Diante do exposto, na presente pesquisa, para validar o construto de mensuração do comprometimento, desenvolvido por Meyer e Allen (1991, 1997), que se apresenta de forma tridimensional, ou seja, o modelo de três componentes/dimensões (Afetivo, Instrumental e Normativo), foi utilizado o Coeficiente *Alpha de Cronbach*, que foi criado por Lee J. Cronbach, em 1951, para medir a consistência interna de um teste ou uma escala. Este coeficiente é, certamente, uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação (HAIR JUNIOR *et al.*, 1993).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, encontram-se sistematizados em 5 partes. Inicialmente, é apresentada a análise descritiva das variáveis independentes (dados pessoais, funcionais e organizacionais), que descrevem o perfil do servidor. A segunda parte consiste na identificação dos graus (níveis ou intensidade) e dimensões (bases ou enfoques) do Comprometimento Organizacional. A terceira aborda a validação do construto. A quarta apresenta a verificação das distribuições e, por fim, na quinta parte, são apresentadas as análises entre os sujeitos da pesquisa, nas três dimensões do C.O, à luz da administração pública e a correlação das variáveis.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS – PERFIL DO SERVIDOR

Através das Tabelas 1, 2 e 3, apresentadas a seguir, é possível ter uma visualização global dos resultados obtidos dos 79 questionários respondidos pelos entrevistados, sendo 56 (70,9%) dos docentes e 23 (29,1%) dos TAEs. Sendo que na Tabela 1, serão apresentados os dados pessoais, sociais e demográficos dos servidores pesquisados (idade, sexo, estado civil, escolaridade e renda).

Os resultados da pesquisa demonstram que predomina o quantitativo de servidores com faixa etária entre 31 a 40 anos, isso acontece tanto para os docentes como também para os TAEs, havendo um percentual total de 64,6% de servidores nesta faixa etária.

No que se refere ao sexo, os questionários aplicados revelam que há um predomínio dos respondentes do sexo masculino (54,4%), porém, este predomínio não acontece na categoria de TAEs, visto que 56,5% dos respondentes são do sexo feminino.

Quanto ao item estado civil, mais da metade dos respondentes (57%) se encontram na categoria dos casados. Sendo no grupo dos docentes a porcentagem ainda mais significativa (60,7%). A categoria dos solteiros vem em segundo lugar apresentando porcentagens expressivas: 32,9% do total geral dos respondentes, 32,0% no grupo dos docentes e 30,4% no grupo dos TAEs.

Tabela 1 - Variáveis Independentes: Dados Pessoais

Faixa etária	Docentes(%)	TAEs(%)	Total Geral(%)
Até 30 anos	10,7	8,7	10,1
De 31 a 40 anos	60,7	73,9	64,6
De 41 a 50 anos	23,2	8,7	19,0
Mais de 50 anos	5,4	8,7	6,3
Sexo			
Feminino	41,1	56,5	45,6
Masculino	58,9	43,5	54,4
Estado Civil			
Casado(a)	60,7	52,2	57,0
Divorciado(a)	3,6	17,4	7,6
Solteiro(a)	32,1	30,4	32,9
Viúvo(a)	3,6	-	2,5
Escolaridade			
Doutorado completo	71,4	4,3	50,6
Doutorado incompleto/cursando	16,1	-	12,6
Ensino médio completo	-	4,3	1,3
Especialização completa	-	17,4	5,1
Graduação completa	-	-	0,0
Mestrado completo	12,5	47,8	22,8
Mestrado incompleto/cursando	-	26,1	7,6
Renda Bruta na UNIFAL-MG			
De R\$3.000 a R\$4.000	-	13,0	3,8
De R\$4.001 a R\$5.000	1,8	8,7	3,8
Acima de R\$5.000	98,2	78,3	92,4

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

No que concerne ao grau de instrução, chama a atenção o alto grau de escolarização dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, sendo 50,6% dos respondentes doutores, 22,8% mestres e 20,2% com doutorado ou mestrado em andamento. Em conformidade com o apresentado, é expressivo ainda o número de TAEs que são mestres e/ou cursando mestrado (73,9%).

Sobre a qualificação dos servidores, especialmente no grupo dos TAEs, um dos fatores que pode ter contribuído para o alto número de mestres/mestrando é a disponibilização de cursos de pós-graduação *stricto senso* no Campus pesquisado. Conforme informado anteriormente, no subitem 3.1.1, há disponível, atualmente, no Campus Varginha, os seguintes cursos de mestrado: Mestrado em Gestão Pública e Sociedade, Mestrado Profissional em Administração Pública (ProfiAP) e Mestrado em Economia.

Soma-se a isso a regulamentação do Programa de Apoio e Qualificação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação (PROQUALITAE) da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), em 22 de setembro de 2014, feita através da Resolução 098/2014, CONSUNI. Este programa oferece vários benefícios

importantes aos TAEs, tais como: auxílio financeiro e jornada especial de trabalho, além de outros já previstos na Lei 8.112/90.

Vale ressaltar ainda os ganhos salariais que a lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 prevê, podendo o TAE ter aumento de até 72% do salário base, conforme determina a lei.

Visto o grau de instrução/qualificação dos servidores do Campus estudado, 92,4% dos respondentes declaram receber acima de R\$5.000 (bruto) na UNIFAL-MG. Sendo o predomínio desta faixa salarial nos dois grupos: 98,2% do grupo de docentes e 78,3% TAEs.

Na Tabela 2, apresentada a seguir, serão apresentados os dados funcionais dos servidores pesquisados.

Quando perguntado qual era o tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha, 65,8% dos respondentes disseram ter entre 3 e 9 anos de “casa”. Seguido pelo grupo dos declarantes ter “mais de 9 anos” na instituição, 15,2%.

A maioria dos respondentes declarara ter trabalhado em uma ou mais organizações antes de ingressarem na UNIFAL-MG: sendo em uma (11,4%), duas (20,2%), três (19,0%), quatro (16,5%), cinco (12,7%) e acima de cinco (13,9%).

Observa-se também um número inexpressivo de servidores (11,4%) que não trabalharam na iniciativa privada. Esta situação aconteceu nos dois grupos: docentes (12,5%) e TAEs (8,7).

Perguntados sobre o que o(a) atraiu para o Serviço Público, 55,6% dos respondentes disseram ser a estabilidade o principal motivo. Esta motivação foi a principal no grupo dos docentes (51,8%) e também no grupo dos TAEs (65,2%). A segunda motivação dos respondentes foram as condições de trabalho (24,1%).

Conforme visto anteriormente no subitem 2.2.1, a estabilidade no serviço público é caracterizada por um vínculo entre o servidor e a instituição pública, no qual há a garantia de permanência no cargo, preservando o servidor de interferências políticas que possam surgir na alternância de mandatos eletivos. Assim, a permanência do servidor no serviço público é garantia constitucional (PIETRO, 2017) e é alcançada pelo servidor após três anos de efetivo exercício, nos termos da redação contida no artigo 41, § 1º, inciso III, introduzida pela EC n. 19/1998 (BRASIL, 1988).

Quando observado que a maioria dos respondentes desta pesquisa foram atraídos para o serviço público motivados pela estabilidade, é natural que o tempo de

permanência na instituição seja o constatado neste estudo: entre 3 e 9 anos ou superior.

Tabela 2 - Variáveis Independentes: Dados Funcionais

(continua)

Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha	Docentes(%)	TAEs(%)	Total Geral(%)
Até 1 ano	8,9	8,7	8,9
De 1 a 3 anos	14,3	-	10,1
De 3 a 6 anos	32,1	30,4	31,6
De 6 a 9 anos	28,6	47,8	34,2
Mais de 9 anos	16,1	13,0	15,2
Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG			
Nenhuma	5,4	8,7	6,3
Uma	8,9	17,4	11,4
Duas	19,6	21,7	20,2
Três	21,4	13,0	19,0
Quatro	16,1	17,4	16,5
Cinco	14,3	8,7	12,7
Acima de cinco	14,3	13,0	13,9
Já trabalhou na iniciativa privada			
Sim	87,5	91,3	88,6
Não	12,5	8,7	11,4
O que atraiu para o Serviço Público			
Condições de trabalho	32,1	4,3	24,1
Contribuir com a sociedade	1,8	-	1,3
Ensino, Pesquisa e Extensão	8,9	-	6,3
Estabilidade	51,8	65,2	55,6
Motivo familiar	1,8	-	1,3
Remuneração	1,8	21,7	7,6
Remuneração e Estabilidade	1,8	8,7	3,8
Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou			
Um		34,8	
Dois		39,1	
Três		17,4	
Quatro		-	
Cinco		8,7	
Acima de cinco		-	
Se TAE, trabalha em outra instituição			
Sim		17,4	
Não		82,6	
Ocupa função de confiança			
Sim	26,8	34,8	29,1
Não	73,2	65,2	70,9

Tabela 3 - Variáveis Independentes: Dados Funcionais

(conclusão)					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho*					
Docentes	2	6	5,16	0,93	18,0
TAEs	4	6	5,04	0,70	13,8

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Nota: * Para esta questão, considerando que foi usada a escala *Likert* para colher os dados e que os respondentes tinham 6 (seis) opções de respostas, variando de Discordo Totalmente (1) até Concordo Totalmente (6).

Aos TAEs foi perguntado em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalharam e 73,9% dos respondentes disseram que trabalharam em dois ou em apenas um setor. Isso demonstra uma baixa “rotatividade nos setores” entre os servidores do Campus estudado.

Quanto à fonte alternativa de trabalho/renda, somente 17,4% dos respondentes disseram trabalhar em outra instituição concomitantemente. Sendo então, 82,6% servidores exclusivos da UNIFAL-MG. Esta pergunta não se aplicou aos docentes, tendo em vista o regime de trabalho desta categoria (dedicação exclusiva) que impossibilita trabalhar em outra instituição.

Perguntados se ocupam cargo de confiança (CD, FG) 70,9% dos respondentes disseram não. Esse número expressivo dos que não possuem cargo de confiança foi mantido nos dois grupos: docentes (73,2%) e TAEs (65,2%).

Quando perguntado ao servidor se ele(a) considera importante mudanças/atualizações (de modo geral) no seu trabalho obteve-se médias altas de concordância, sendo 5,16 para o grupo dos docentes e 5,04 para o grupo dos TAEs. Observou-se ainda que as respostas apresentam baixa dispersão, isso significa que as respostas, neste item, foram homogêneas apresentando pouca variação.

Com relação aos dados organizacionais, importante para verificar a percepção dos servidores com relação à instituição na qual trabalham, foram coletadas as informações que seguem na Tabela 3.

Observou-se que a maioria dos servidores (55,7%), participaram de treinamentos/cursos nesta instituição ou por estarem nela. Esse número expressivo é percebido nos dois grupos: 58,9% dos docentes e 47,8% dos TAEs.

Como visto no subitem 2.2, a CF/88, art. 39, § 2º determina que:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988).

Observa-se, assim, que a capacitação dos servidores públicos é um requisito para promoção na carreira dos docentes e TAEs. Indo ao encontro do que é determinado pela CF/88 e também pelo Decreto nº5.825, de 29 de junho de 2006, a UNIFAL-MG disponibiliza anualmente o Plano de Capacitação dos Servidores da UNIFAL-MG⁶, para docentes e TAEs.

Tabela 4 - Variáveis Independentes: Dados Organizacionais

(continua)

Nº. de treinamentos/cursos que participou*		Docentes	TAEs	Total Geral	
Nenhum		1,8	-	1,3	
Um		3,6	-	2,5	
Dois		8,9	17,4	11,4	
Três		7,1	4,3	6,3	
Quatro		12,5	17,4	13,9	
Cinco		7,1	13,0	8,9	
Acima de cinco		58,9	47,8	55,7	
Entende que recebe remuneração adequada					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	4,38	1,37	31,2
TAEs	1	6	4,70	1,18	25,1
Entende que a UNIFAL-MG, Campus Varginha, dá mais oportunidades aos servidores melhores qualificados					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	3,36	1,37	40,7
TAEs	1	5	3,26	0,91	28,0
Considera a legislação vigente um fator negativo para o desempenho do seu trabalho/carreira					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	3,11	1,37	44,0
TAEs	1	5	2,70	0,97	36,0
Considera que na UNIFAL-MG há grande pressão para obediência às normas					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	3,63	1,21	33,3
TAEs	2	6	3,87	1,25	32,2
Considera que na unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	2	6	4,45	1,23	27,6
TAEs	2	6	4,74	1,09	23,0

⁶ Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/planoanualdecapacitacao>

Tabela 5 - Variáveis Independentes: Dados Organizacionais

(conclusão)

Considera a chefia imediata preocupada com a relação entre as pessoas					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	4,55	1,26	26,6
TAEs	3	6	5,04	0,76	15,1
Considera a chefia imediata preocupada, demasiadamente, com a previsão legal do exercício das atribuições destinadas a ela					
Respondentes	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Docentes	1	6	3,93	1,30	33,1
TAEs	2	6	3,83	1,11	29,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Nota: *Desta questão em diante, considerando que foi usada a escala *Likert* para colher os dados e que os respondentes tinham 6 (seis) opções de respostas, variando de Discordo Totalmente (1) até Concordo Totalmente (6).

Interpretando o que foi respondido na questão “considerando suas qualificações profissionais, entende que recebe remuneração adequada nesta instituição”, observou-se que, na média, os respondentes consideram justo seus salários, já que os docentes tiveram 4,38 e os TAEs 4,70 (“concordo parcialmente” a “concordo”), porém, nota-se que no grupo dos docentes há alta dispersão no coeficiente de variação (31,2%) e no grupo dos TAEs uma média dispersão (25,1%).

Ressalta-se que ao gestor público não há margem de autonomia para “pagamentos” diferenciados e/ou conceder “aumento”. Visto que a CF/88 estabelece que:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II - os requisitos para a investidura; e III - as peculiaridades dos cargos. (BRASIL, 1988).

No item “oportunidades aos servidores melhores qualificados” observou-se um declínio, no entendimento dos respondentes, enquadrando em “discordo parcialmente”, sendo a média no grupo dos docentes 3,36 e no grupo dos TAEs 3,26. Outra observação é com relação a dispersão do coeficiente de variação: sendo 40,7% no grupo dos docentes e 28,0% no grupo dos TAEs.

Os Cargos de Direção (CD) e as Funções Gratificadas possuem remuneração prevista em lei, mas, na maioria dos casos, soma-se ao valor já recebido pelo servidor público. Assim, pode-se dizer que estes artifícios (CD e FG) são as maneiras que o Gestor Público tem para remunerar de forma diferente quem exerce uma atividade de

sua confiança e/ou apresenta maior empenho e capacidade técnica superior para o exercício do cargo.

Quando perguntado se consideram a legislação vigente um fator negativo para o desempenho do seu trabalho/carreira a média das respostas ficou entre “discordo” e “discordo parcialmente”, sendo 3,11 a média dos docentes e 2,70 a média dos TAEs.

Com relação à pressão para obediência às normas, por parte da UNIFAL-MG, mesmo havendo alta dispersão no coeficiente de variação, observou-se que, na média, os servidores tenderam a “concordar parcialmente”. Obtendo-se assim médias: 3,63 no grupo dos docentes e 3,87 no grupo dos TAEs.

Já no item seguinte, perguntado se consideram que na unidade de lotação, a qual fazem parte, a gestão caracteriza-se como participativa e democrática, a média das respostas (4,45 no grupo dos docentes e 4,74 no grupo dos TAEs) sinalizou que há uma gestão participativa e democrática no nível “concordo parcialmente” e “concordo”, respectivamente. Neste item observou-se ainda que houve média dispersão no coeficiente de variação.

No que diz respeito à chefia imediata, foi perguntado se a/o consideram preocupada(o) com a relação entre as pessoas (um bom ambiente de trabalho). A média de respostas foi de 4,55 no grupo dos docentes (“concordo parcialmente”) tendo uma alta dispersão no coeficiente de variação. Já no grupo dos TAEs teve-se média de 5,04 (“concordo”) e dispersão média.

Finalizando o bloco das questões relacionadas à organização, foi perguntado se consideram a chefia imediata preocupada, demasiadamente, com a previsão legal do exercício das atribuições destinadas a ela. Observa-se que, na visão dos respondentes, houve uma leve diferença entre os dois grupos participantes da presente pesquisa, sendo, 3,93 a média dos docentes e 3,83 a média dos TAEs. Pode-se dizer que os respondentes “concordam parcialmente” com a questão apresentada.

Considerando o que foi apresentado no subitem 2.1.2, o gestor público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências de bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme previsão para o caso. Isso porque à administração pública só é permitido fazer o que é determinado por lei. Esta é, sem dúvidas, uma das características mais distintas da administração pública em relação à privada (MEIRELLES, 2000).

Levando em consideração a especificidade da administração pública apresentada, ser um gestor público preocupado com a previsão legal do exercício das atribuições destinadas a ele pode-se dizer que é um fator positivo.

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO SERVIDOR DA UNIFAL-MG

A variável central do presente estudo consiste no comprometimento percebido pelo servidor da UNIFAL-MG, Campus Varginha. Esse comprometimento foi estudado a partir de uma análise tridimensional, proposta por Meyer e Allen (1991, 1997), sendo as dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

A seguir, na Tabela 4, serão apresentadas as médias de respostas, em cada uma das variáveis do Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

Tabela 6 - Escores médios das variáveis do Comprometimento Organizacional

Variáveis		Média
AFETIVA	1 "Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização".	3,99
	2 "Eu realmente sinto os problema da organização como se fossem meus".	3,54
	3 "Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização".	4,24
	4 "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização".	4,29
	5 "Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização".	4,41
	6 "Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim".	4,97
INSTRUMENTAL	1 "Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade uma necessidade mais do que um desejo".	3,18
	2 "Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora".	3,48
	3 "Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada".	3,71
	4 "Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização".	2,53
	5 "Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar".	2,15
	6 "Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas".	3,04
NORMATIVA	1 "Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização".	3,41
	2 "Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora".	2,84
	3 "Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora".	2,53
	4 "Esta organização merece minha lealdade".	5,32
	5 "Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui".	2,59
	6 "Eu devo muito a esta organização".	3,96

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Na Tabela 5 serão apresentados os dados obtidos através dos questionários respondidos pelos entrevistados, no Campus em estudo, agora separados por grupo (docentes e TAEs) e posteriormente serão exibidos os dados gerais da pesquisa.

Tabela 7 - Comprometimento Organizacional - DOCENTES

Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Afetiva	4,36	2,3	6,0	0,83	19,0
Instrumental	2,91	1,0	4,5	0,84	28,7
Normativa	3,52	1,3	5,7	1,11	31,5

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Observa-se na Tabela 5 que a dimensão predominante entre os pesquisados docentes dessa amostra é a Afetiva, seguida pela Normativa e, por fim, a Instrumental. A dimensão Afetiva apresentou média de 4,36, enquanto a Normativa 3,52 e a Instrumental 2,91, sendo significativa a diferença entre a Afetiva e a Instrumental.

Observa-se ainda que foi na dimensão Afetiva onde houve menor desvio padrão (0,83) e coeficiente de variação (19,0%), demonstrando assim respostas mais próximas da média.

Ressalta-se que, conforme visto no subitem 2.3.4, a caracterização da dimensão Afetiva é o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Ele permanece na organização porque quer. Já na dimensão Instrumental a caracterização é o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão altos. Ele fica porque necessita. Por fim, na dimensão Normativa, o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.

Tabela 8 - Comprometimento Organizacional - TAEs

Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Afetiva	3,95	2,0	5,2	0,71	18,0
Instrumental	3,25	1,5	4,3	0,71	21,8
Normativa	3,25	1,8	5,7	0,84	25,9

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Quando verificados os dados dos TAEs, expostos na Tabela 6, foi observado também o predomínio na dimensão Afetiva, no entanto constatou-se que houve pouco

distanciamento das médias subsequentes, havendo ainda “empate” nas dimensões Instrumental e Normativa.

Nota-se que a dimensão Afetiva foi a que apresentou menor número no desvio padrão (0,71) e no coeficiente de variação (18,0%). Já nas dimensões Instrumental e Normativa, embora com as mesmas médias, observa-se maior dispersão dos respondentes com relação à média, especialmente na dimensão Normativa (25,9%).

Tabela 9 - Comprometimento Organizacional - GERAL

Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação (%)
Afetiva	4,24	2,0	6,0	0,81	19,1
Instrumental	3,01	1,0	4,5	0,81	26,9
Normativa	3,44	1,3	5,7	1,04	30,2

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Na Tabela 7, comparando os dados obtidos da amostra geral desta pesquisa, confirmaram-se as informações obtidas nos grupos (docentes e TAEs): na UNIFAL-MG, Campus Varginha, a dimensão do Comprometimento Organizacional que se destaca é a Afetiva (4,24). Seguida pela dimensão Normativa (3,44) e, posteriormente, a dimensão Instrumental (3,01).

4.3 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO UTILIZADO

Conforme mencionado no item 3.5, foi utilizado, nesta pesquisa, o Coeficiente *Alpha de Cronbach* para validar o construto de mensuração do comprometimento, desenvolvido por Meyer e Allen (1991, 1997), que apresenta-se de forma tridimensional, ou seja, o modelo de três componentes/dimensões (afetivo, instrumental e normativo).

Este coeficiente calcula todas as correlações entre o escore de cada item e o escore total dos demais itens. O valor de *alpha* é a medida de todos os coeficientes de correlação, apresentado entre 0 e 100%, sendo que a partir de 70% diz-se que há confiabilidade das medidas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Porém, Freitas e Rodrigues (2005) afirmam ser possível considerar como satisfatórios os questionários que apresentem valor do coeficiente acima de 0,60. Entretanto, valores superiores de *alpha* poderão indicar graus de confiabilidade ainda melhores.

Ainda de acordo com Martins e Theóphilo (2009) itens que não estão correlacionados com os demais podem ser eliminados da medida para aumentar a confiabilidade.

Quando aplicado, neste estudo, o *Alpha de Cronbach* nas escalas que verificam o Comprometimento Organizacional obteve-se os seguintes coeficientes:

Tabela 10 - Coeficientes de *Alpha de Cronbach*

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>
Afetiva	0,72
Instrumental	0,65
Normativa	0,81
Instrumento total (18 itens)	0,79

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Na dimensão “afetiva”, inicialmente com as seis questões, foi obtido o coeficiente 0,67. Foi eliminada então a variável “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus” e, após isso, gerado novo resultado apresentando o coeficiente de 0,72.

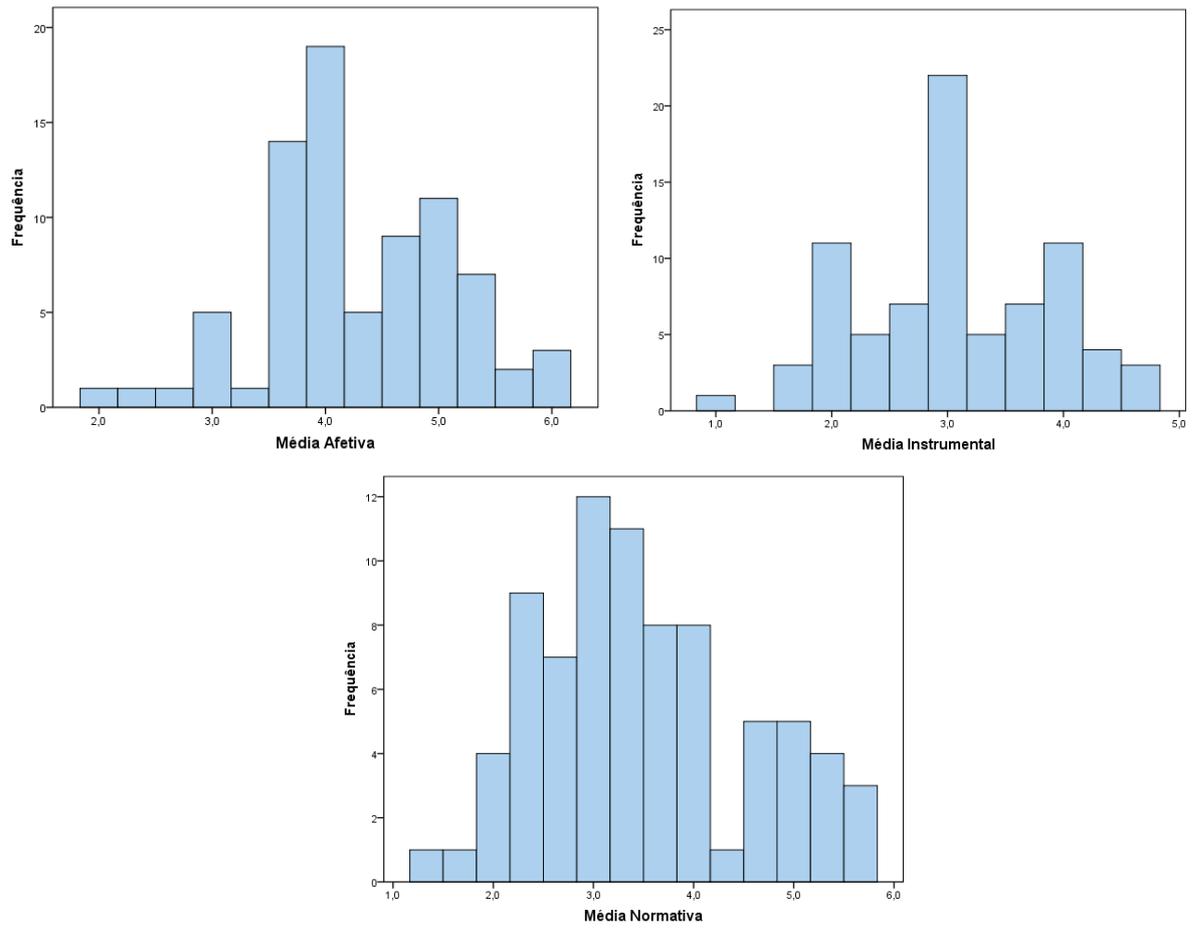
Quando verificado todas as 18 (dezoito) questões usadas do instrumento de mensuração do comprometimento, desenvolvido por Meyer e Allen (1997), em suas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) obteve-se o coeficiente 0,79.

Assim, verificando a Tabela 8 com os coeficientes de *Alpha de Cronbach*, constata-se que o construto foi validado na presente pesquisa tendo bons graus de confiabilidade.

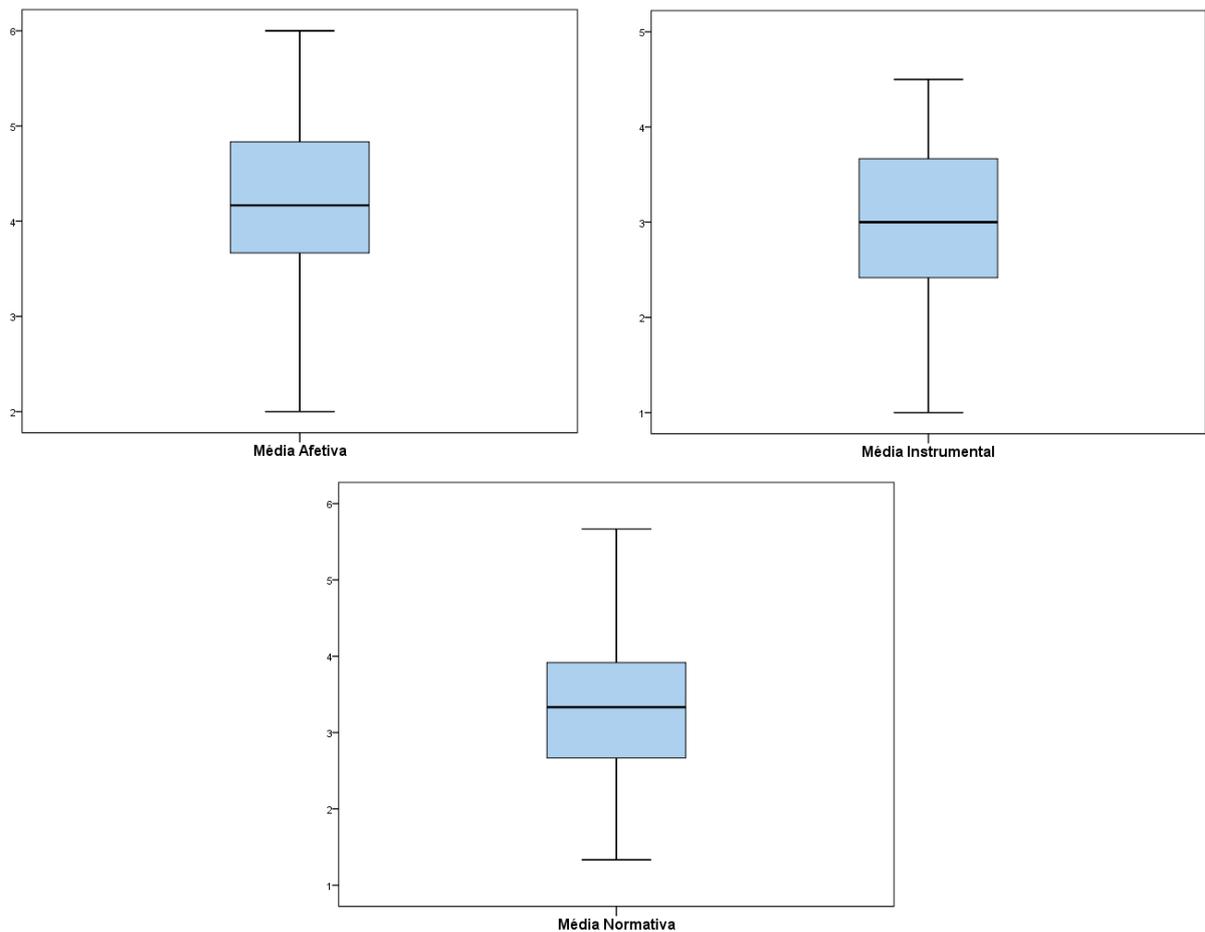
4.4 VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE DAS DISTRIBUIÇÕES

Na realização do teste K-S, umas das opções que dão suporte na verificação de uma distribuição normal/não normal são os histogramas e os *box plot*. Na presente pesquisa obtiveram-se os seguintes histogramas e *box plot*.

Figura 2 - Histogramas do teste de normalidade



Fonte: Gerados pelo SPSS a partir de dados obtidos na pesquisa.

Figura 3 - *Box plot* do teste de Normalidade

Fonte: Gerados pelo SPSS a partir de dados obtidos na pesquisa.

Constatou-se então, como pode ser verificado na Tabela 9, abaixo, e nas Figuras 2 e 3, que as distribuições das dimensões afetiva e instrumental são normais e a dimensão normativa não é normal.

Tabela 11 - Teste *Kolmogorov-Smirnov*

Dimensão	Significância
Afetiva	0,200
Instrumental	0,200
Normativa	0,015

Fonte: Dados da pesquisa

Realizada a verificação da normalidade das distribuições pode-se então dar andamento à pesquisa e aplicar os testes de médias conforme a necessidade (paramétrico e não paramétrico).

4.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

Neste tópico serão apresentadas a comparação das médias do Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões aqui estudadas, e também a análise de correlação, com os dados pessoais, funcionais e organizacionais, verificando se elas são estatisticamente significativas ou não.

Nas Tabelas 10, 11, 12 e 13 são apresentados os dados pessoais (idade, sexo, estado civil, escolaridade e renda).

Tabela 12 - Dimensão: Afetiva – Dados Pessoais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)	SIG
Idade	Até 30 anos	4,41
	De 31 a 40 anos	4,23
	De 41 a 50 anos	4,08
	Mais de 50 anos	4,50
		0,711 F=0,460
Sexo	Feminino	4,18
	Masculino	4,28
		0,584 t=-0,550
Estado Civil	Casado(a)	4,27
	Divorciado(a)	4,50
	Solteiro(a)	4,12
	Viúvo(a)	4,08
		0,746 F=0,410
Escolaridade	Doutorado completo/cursando	4,25
	E. M/Graduação/Especialização	4,33
	Mestrado completo/cursando	4,20
		0,940 F=0,062
Renda	De R\$3.000 a R\$4.000	4,33
	De R\$4.001 a R\$5.000	4,83
	Acima de R\$5.000	4,25
		0,673 F=0,398

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - Dimensão: Instrumental – Dados Pessoais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)	SIG
Idade	Até 30 anos	3,20
	De 31 a 40 anos	2,97
	De 41 a 50 anos	2,98
	Mais de 50 anos	3,23
		0,811 F=0,319
Sexo	Feminino	3,15
	Masculino	2,89
		0,168 t=1,391
Estado Civil	Casado(a)	3,03
	Divorciado(a)	2,88
	Solteiro(a)	3,04
	Viúvo(a)	2,66
		0,909 F=0,180
Escolaridade	Doutorado completo/cursando	2,93
	E. M/Graduação/Especialização	3,33
	Mestrado completo/cursando	3,11
		0,462 F=0,781
Renda	De R\$3.000 a R\$4.000	2,94
	De R\$4.001 a R\$5.000	3,33
	Acima de R\$5.000	3,00
		0,785 F=0,243

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Dimensão: Normativa – Dados Pessoais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)	SIG
Idade	Até 30 anos	4,06
	De 31 a 40 anos	3,26
	De 41 a 50 anos	3,50
	Mais de 50 anos	4,10
Sexo	Feminino	3,43
	Masculino	3,45
Estado Civil	Casado(a)	3,52
	Divorciado(a)	3,52
	Solteiro(a)	3,31
	Viúvo(a)	2,91
Escolaridade	Doutorado completo/cursando	3,49
	E. M/Graduação/Especialização	3,63
	Mestrado completo/cursando	3,29
Renda	De R\$3.000 a R\$4.000	3,05
	De R\$4.001 a R\$5.000	2,94
	Acima de R\$5.000	3,47

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - Análise de Correlação – Dados Pessoais

CATEGORIA	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. AFETIVO	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. INSTRUMENTAL	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN C.O. NORMATIVO
Idade	- 0,024	0,006	- 0,004
Sexo	0,063	- 0,157	- 0,020
Estado Civil	- 0,081	- 0,025	- 0,112
Escolaridade	- 0,024	0,107	- 0,057
Renda	0,025	- 0,020	0,127

Fonte: Dados da pesquisa

Idade – As médias desta categoria demonstram maior comprometimento na dimensão afetiva (4,50), seguida pela dimensão normativa (4,10) e, por fim, dimensão instrumental (3,23).

Na categoria “idade” a pesquisa demonstrou que o comprometimento, nas três dimensões aqui estudadas, é maior entre as pessoas com mais idade – acima de 50 anos. Observa-se ainda que o segundo grupo mais comprometido é justamente entre as pessoas com menos idade – até 30 anos. Este resultado vai ao encontro com o resultado obtido na pesquisa de Leite (2004). Porém, na análise de significância constatou-se que, estatisticamente, não há diferença entre os grupos de idade (0,711; 0,811 e 0,063) e nem correlação entre esta variável e o C.O.

Sexo – No que diz respeito à variável sexo, observou-se que o comprometimento é maior entre os homens nas dimensões afetiva e normativa (4,28 e 3,45) e que somente na dimensão instrumental o sexo feminino demonstrou maior

comprometimento (3,15). Esta constatação foi ao encontro com o que Brandão (1991) encontrou em sua pesquisa, na qual o comprometimento do sexo masculino foi ligeiramente maior. Assim, tendo em vista o alto grau de escolaridade das mulheres pesquisadas, o resultado deste estudo ratifica com Angle e Perry (1986 *apud* BASTOS, 1974) onde mencionam que o comprometimento entre mulheres com nível educacional maior tende a decrescer. Porém, importante observar que, na presente pesquisa, estes dados não apresentam uma diferença estatisticamente significativa (0,584; 0,168 e 0,859) e nem correlação desta variável com o C.O.

Estado civil – Quando verificado o estado civil observou-se que os dados contrariaram o que a literatura apresenta, de modo geral, a exemplo do que Tessaro (2016) encontrou em sua pesquisa, na qual os casados apresentaram maior comprometimento nas três dimensões pesquisadas. No presente estudo, na dimensão afetiva, os divorciados foram os mais comprometidos (4,50), seguidos pelos casados (4,27). Na dimensão instrumental os solteiros foram os mais comprometidos (3,04), seguidos pelos casados (3,03) e, por fim, na dimensão normativa os casados e divorciados apresentaram comprometimento igual (3,52). Porém, estatisticamente os dados não são significativos (0,746, 0,909 e 0,763, respectivamente) e não há correlação relevante entre esta variável e o C.O.

Escolaridade – No que concerne à variável escolaridade observou-se conformidade parcial dos resultados com os estudos feitos pelos autores Mathieu e Zajac (1990), Mowday *et al.* (1982), Leite (2004) e Dias (2005), quando apresentam uma relação inversa entre nível de escolaridade e Comprometimento Organizacional, ou seja, o C.O. tende a ser maior quando o nível de escolaridade é menor.

Esta constatação se deu na presente pesquisa observando as três dimensões aqui estudadas, afetiva, instrumental e normativa, na qual apresentou o maior C.O. no grupo de Ensino Médio/Graduação/Especialização, sendo 4,33, 3,33 e 3,63, respectivamente. Porém, isso não se apresentou de uma forma gradual nas três dimensões, pois, na dimensão afetiva, o segundo grupo mais comprometido foi o dos que possuem doutorado completo ou cursando, sendo 4,25 e 4,20 para o grupo mestrado completo/cursando. O mesmo se deu na dimensão normativa, sendo 3,49 no grupo do doutorado completo/cursando e 3,29 no grupo do mestrado completo/cursando. A conformidade total se deu somente na dimensão instrumental, sendo 3,11 para o grupo mestrado completo/cursando e 2,93 no grupo doutorado completo/cursando.

Observou-se ainda que, mesmo confirmando parcialmente os resultados obtidos em pesquisas anteriores, os dados não são estatisticamente significativos, pois apresentaram as seguintes significâncias: 0,940, 0,462 e 0,838, nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, respectivamente. Constatou-se ainda que não há correlação entre esta variável e o C.O.

Renda – No estudo realizado por Leite (2004) ele constatou que os maiores níveis de comprometimento se encontravam justamente com os servidores que recebem menores salários e que os menos comprometidos são os que recebem os salários maiores, o que não foi confirmado, a rigor, na presente pesquisa.

Na categoria renda os dados obtidos na presente pesquisa não se comportaram de forma homogênea nas três dimensões estudadas: afetiva, instrumental e normativa. Na dimensão afetiva o C.O. mais baixo foi entre os que tem renda maior, acima de R\$ 5.000 (4,25), seguida pelos que ganham entre R\$ 3.000 até R\$ 4.000 (4,33) e, por fim, com o maior C.O., os que têm faixa de renda intermediária, R\$ 4.001 a R\$ 5.000, sendo 4,83. Já na dimensão instrumental o maior C.O. foi no grupo dos que têm renda intermediária, R\$ 4.001 a R\$ 5.000, sendo 3,33, seguida pelo grupo com renda acima de R\$5.000, 3,00 e, o grupo menos comprometido o de renda mais baixa, 2,94. A dimensão normativa o grupo com renda acima de R\$5.000 foi o mais comprometido, 3,47, seguida pelo grupo de menor renda (R\$ 3.000 até R\$ 4.000), 3,05 e, por fim, pelo grupo intermediário (R\$ 4.001 a R\$ 5.000), 2,94.

Os dados não se mostraram estatisticamente significativos, sendo 0,673, na dimensão afetiva, 0,785 na dimensão instrumental e 0,522 na dimensão normativa, e também não há correlação entre esta variável e o C.O.

No que diz respeito ao “salário” do servidor público ressalta-se que, conforme a Lei 8.112/90, artigo 40, “vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei” e logo em seguida, no parágrafo primeiro regulamenta que “remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei”. Assim, não há autonomia para o gestor público sobre a forma de remunerar os servidores.

Nas tabelas a seguir (Tabela 14, 15, 16 e 17) serão apresentadas as análises, nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), dos dados funcionais.

Tabela 16 - Dimensão: Afetiva – Dados funcionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)			SIG	
Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha	Até 1 ano			4,40	0,863 F=0,321
	De 1 a 3 anos			4,45	
	De 3 a 6 anos			4,24	
	De 6 a 9 anos			4,19	
	Mais de 9 anos			4,09	
Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG	Nenhuma			4,46	0,855 F=0,432
	Uma			4,14	
	Duas			4,17	
	Três			4,28	
	Quatro			4,02	
	Cinco			4,51	
Já trabalhou na iniciativa privada	Sim			4,23	0,885 T=-0,145
	Não			4,27	
O que atraiu para o Serviço Público	Condições de trabalho			4,47	0,284 F=1,265
	Contribuir com a sociedade			5,33	
	Ensino, Pesquisa e Extensão			4,53	
	Estabilidade			4,16	
	Motivo familiar			4,50	
	Remuneração			3,69	
Cargo	Remuneração e Estabilidade			4,00	0,041 t=2,032
	Docente			4,36	
Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou	TAE			3,94	0,949 F=0,118
	Um			3,93	
	Dois			3,98	
	Três			3,79	
	Quatro			-	
	Cinco			4,16	
Se TAE, trabalha em outra instituição	Acima de cinco			-	0,551 T=-0,606
	Sim			3,75	
Ocupa função de confiança	Não			3,99	0,608 T=-0,514
	Sim			4,16	
Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho	Sim			4,27	0,898 F=0,267
	Não			4,27	
	1	-	4	4,16	
	2	4,33	5	4,27	
	3	5,00	6	4,21	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Tabela 17 - Dimensão: Instrumental – Dados funcionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)			SIG	
Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha	Até 1 ano			3,31	0,642 F=0,631
	De 1 a 3 anos			2,66	
	De 3 a 6 anos			3,07	
	De 6 a 9 anos			2,98	
	Mais de 9 anos			3,02	
Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG	Nenhuma			3,43	0,812 F=0,492
	Uma			3,25	
	Duas			3,05	
	Três			2,88	
	Quatro			2,98	
	Cinco			2,86	
Já trabalhou na iniciativa privada	Acima de cinco			2,90	0,018 F=5,820
	Sim			2,93	
O que atraiu para o Serviço Público	Não			3,61	0,206 F=1,455
	Condições de trabalho			3,00	
	Contribuir com a sociedade			3,83	
	Ensino, Pesquisa e Extensão			2,60	
	Estabilidade			3,00	
	Motivo familiar			1,83	
	Remuneração			3,08	
Remuneração e Estabilidade			3,94		
Cargo	Docente			2,91	0,094 t=-1,696
	TAE			3,25	
Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou	Um			3,12	0,163 F=1,906
	Dois			3,57	
	Três			2,66	
	Quatro			-	
	Cinco			3,50	
Se TAE, trabalha em outra instituição	Acima de cinco			-	0,416 t=-0,931
	Sim			2,75	
Ocupa função de confiança	Não			3,36	0,245 T=1,170
	Sim			3,18	
Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho	Não			2,94	0,727 F=0,512
	1	-	4	3,16	
	2	2,33	5	3,06	
	3	3,33	6	2,90	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Tabela 18 - Dimensão: Normativa – Dados funcionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)				SIG
Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha	Até 1 ano			4,00	0,089
	De 1 a 3 anos			3,62	
	De 3 a 6 anos			3,58	
	De 6 a 9 anos			3,00	
	Mais de 9 anos			3,68	
	Nenhuma			3,80	
Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG	Uma			3,38	0,297
	Duas			3,30	
	Três			3,72	
	Quatro			2,93	
	Cinco			3,40	
	Acima de cinco			3,77	
Já trabalhou na iniciativa privada	Sim			3,36	0,045
	Não			4,03	
O que atraiu para o Serviço Público	Condições de trabalho			3,87	0,026
	Contribuir com a sociedade			5,66	
	Ensino, Pesquisa e Extensão			3,26	
	Estabilidade			3,31	
	Motivo familiar			2,83	
	Remuneração			2,52	
	Remuneração e Estabilidade			4,11	
Cargo	Docente			3,51	0,393
	TAE			3,25	
Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou	Um			3,02	0,630
	Dois			3,16	
	Três			3,37	
	Quatro			-	
	Cinco			4,33	
	Acima de cinco			-	
Se TAE, trabalha em outra instituição	Sim			3,37	0,611
	Não			3,28	
Ocupa função de confiança	Sim			3,52	0,563
	Não			3,40	
Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho	1	-	4	3,71	0,433
	2	2,83	5	3,30	
	3	4,66	6	3,41	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Tabela 19 - Análise de Correlação – Dados Funcionais

CATEGORIA	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. AFETIVO	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. INSTRUMENTAL	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN C.O. NORMATIVO
Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha	- 0,122	- 0,027	- 0,160
Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG	0,018	- 0,161	- 0,011
Já trabalhou na iniciativa privada	0,017	0,265*	0,227*
O que atraiu para o Serviço Público	- 0,244*	0,085	- 0,242*
Cargo	- 0,231*	0,190	- 0,097
Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou	0,042	0,009	0,257
Se TAE, trabalha em outra instituição	0,131	0,333	- 0,113
Ocupa função de confiança	0,059	- 0,132	- 0,066
Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho	- 0,026	- 0,082	- 0,084

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Nota: *Conforme sinalizado pelo SPSS, a correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha – Ao fazer a análise desta variável observou que a presente pesquisa contrariou alguns estudos quando apresentam dados de maior nível de comprometimento entre os membros com maior tempo de serviço na instituição (BASTOS, 1994). Os resultados apresentam conformidade parcial com os estudos de Chang (2001), no qual foi verificado que empregados mais antigos eram menos comprometidos com as metas da organização do que os mais novos.

No presente estudo, na dimensão afetiva, o grupo com maior média de C.O. foi o que tem entre 1 e 3 anos na instituição, 4,45. Já nas dimensões instrumental e normativa o comprometimento foi maior entre os que têm menos tempo de casa, até 1 ano, sendo 3,31 e 4,00, respectivamente. Porém, não se pode dizer que isso se dá de forma gradual, ou seja, quanto mais tempo de casa menos comprometido é o servidor. Pois, observou-se que as maiores médias na sequência eram dispersas entre os grupos, como pode ser observado nas tabelas apresentadas anteriormente.

Constatou-se ainda que os dados não são estatisticamente significativos, apresentado significância de 0,863, na dimensão afetiva, 0,642, na dimensão instrumental e 0,089, na dimensão normativa e não há correlação relevante entre esta variável e o C.O.

Número de organizações em que trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG – Observou-se que nesta categoria a maior média de C.O. comportou de forma irregular entre as dimensões estudadas. Na dimensão afetiva o maior comprometimento foi no grupo dos que trabalharam em 5 organizações antes de ingressar na UNIFAL-MG (4,51). Nas dimensões instrumental e normativa foi entre os que nunca trabalharam antes de ingressar na UNIFAL-MG (nenhuma) que estão as maiores médias de comprometimento, sendo 3,43 e 3,80, respectivamente. Porém, o segundo grupo com maior média comportou de forma distinta, sendo 3,25 (uma organização) e 3,77 (acima de cinco organizações), na dimensão instrumental e normativa, respectivamente.

Assim, o presente estudo sinaliza que ter experiência em outra organização não é necessariamente um indicador para que o servidor tenha mais comprometimento. Outro fator observado é que as médias não foram estatisticamente significativas, sendo 0,855 na dimensão afetiva, 0,812, na dimensão instrumental e 0,297, na dimensão normativa e não há correlação relevante entre esta variável e o C.O.

No estudo feito por Caon (2001) ela observa que a falta de experiência em trabalhos anteriores pode contribuir para se ter maior comprometimento, pois, não tendo experiência o servidor se compromete mais com o trabalho e a organização. Leite (2004) também constatou em seu estudo que os escores de maior relevância se encontravam na classe daqueles que nunca trabalharam antes.

Já trabalhou na iniciativa privada – nesta categoria o C.O foi maior, nas três dimensões aqui estudadas, no grupo dos que não trabalharam na iniciativa privada, sendo 4,27 na afetiva, 3,61 na instrumental e 4,03 na dimensão normativa. Esta categoria mostrou-se significativa, em duas das três dimensões aqui estudadas, instrumental e normativa, com índices de significância 0,018 e 0,045, respectivamente. Observou-se ainda que nestas mesmas dimensões (instrumental e normativa) houve sinalização de significância na correlação, embora seja considerada como fraca.

Na impressão da pesquisadora, o pressuposto que podem levar a este resultado é o “alívio” e segurança, a exemplo das vantagens e benefícios⁷ ofertados no serviço público. Assim, ao sair da iniciativa privada o servidor “relaxa” um pouco e isso pode levar a um menor comprometimento.

O que atraiu para o serviço público – Nesta categoria o grupo mais comprometimento foi o que quer “contribuir com a sociedade”, 5,33, na dimensão afetiva, e 5,66, na dimensão normativa. O grupo “remuneração e estabilidade” foi o que obteve maior média, 3,94, na dimensão instrumental. Sendo que estes dados, nas dimensões afetiva e instrumental, não se mostraram estatisticamente significativos (0,284 e 0,206). Já na dimensão normativa os dados foram estatisticamente significativos, apresentando significância de 0,026. E ao verificar a correlação desta variável com as variáveis dependentes obteve significância nas dimensões afetiva e normativa, embora consideradas como fraca.

Robbins (1998), ao discutir os valores e recompensas no trabalho, diferencia os valores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, sendo o primeiro relacionado às coisas subjetivas, ao escopo do trabalho, a exemplo a autossatisfação com as atividades, envolvimento, identificação, entre outros. Já o segundo está vinculado à racionalidade do trabalho, como recompensas, *status*, maiores ganhos, entre outros.

Embora nas dimensões afetiva e normativa o comprometimento tenha sido maior em valor intrínseco, chamou a atenção, na presente pesquisa, o número de respondentes, totalizando 67% dos participantes do estudo (ver página 82), que escolheram o serviço público atraídos pela remuneração e/ou estabilidade, ou seja, foram atraídos por recompensas, *status*, maiores ganhos, entre outros.

De acordo com Souza (2017) a tentativa de tirar a estabilidade dos servidores públicos é totalmente equivocada, pois são funcionários do Estado, não dos governos (os funcionários dos governos são os chamados “cargos de confiança”). Por isso eles têm de transcender os governos e os interesses políticos, ideológicos e eleitorais que os caracterizam. Eles têm de estar para além dos governos, para manter estável o Estado apesar da transitoriedade dos governos e da possibilidade frequente de alternância político-ideológica destes.

⁷ Estabilidade no emprego, ressarcimento assistência a saúde, férias, 13º antecipado (julho), auxílio creche, licença à gestante de 6 meses, afastamento/licença para capacitação, progressão por capacitação, entre outros previstos na Lei 8.112/90 e implantadas/praticadas pela Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG.

Sem a estabilidade as democracias liberais modernas seriam uma verdadeira “montanha russa”, tão instável e incerta quanto inviáveis. Sem esta garantia, cada servidor público estaria sujeito às disposições políticas, ideológicas e eleitorais dos governos, e já não haveria um Estado estável para preservar o regime democrático e garantir a possibilidade da alternância dos governos (SOUZA, 2017).

Cargo – Nesta variável os docentes foram os mais comprometidos nas dimensões afetiva e normativa (4,36 e 3,51), já na dimensão instrumental o grupo dos TAE's teve maior comprometimento (3,25). Ressalta-se ainda que na dimensão afetiva os dados são estatisticamente significativos (0,041) e há correlação entre as variáveis, mesmo considerada como fraca.

O resultado desta pesquisa está em conformidade parcial com os estudos feitos por Souza e Honório (2011) no qual foi verificado um alto comprometimento, dos docentes, nas bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, nessa ordem de importância. Já na presente pesquisa também se obteve o maior comprometimento dos docentes nestas dimensões, porém em ordem inversa de importância.

Na impressão da pesquisadora, um pressuposto que pode contribuir para que o comprometimento seja mais elevado entre os docentes, nas dimensões afetiva e normativa, é o fato da atividade do docente (ensino, pesquisa e extensão) ser a atividade fim da Universidade. Já no grupo dos TAE's (administradores, assistentes em administração, entre outros) os profissionais não atuam, necessariamente, na área fim de sua formação, observa-se especialmente a dimensão instrumental, na qual a média do comprometimento dos TAE's foi a mais elevada (reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão altos).

Para reforçar o argumento acima, Bastos (1994) argumentou que os servidores que trabalham em áreas finalísticas (produção, vendas e neste caso específico da UNIFAL-MG, ligadas ao ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão) são, via de regra, mais comprometidos que os demais servidores ocupantes de cargos nas áreas administrativas ou meio.

Se TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG já trabalhou – observou-se ao analisar os dados desta variável que os servidores mais comprometidos têm, de modo geral, maior rotatividade nos setores da UNIFAL-MG. Na dimensão afetiva foi o grupo que trabalhou em “cinco” setores que obteve a maior média de comprometimento (4,16). Na dimensão instrumental foi no grupo de quem trabalhou

em “dois” setores da UNIFAL-MG (3,57), seguida pelo grupo de “cinco” setores (3,50). Na dimensão normativa foi novamente o grupo que trabalhou em “cinco” setores da UNIFAL-MG que mais demonstrou comprometimento (4,33).

Segundo Leite (2004) a baixa rotatividade pode ser entendida como um apego e identificação com o trabalho que realiza como também um estado de acomodação do servidor às tarefas desempenhadas.

Faz-se necessário considerar que esta variável se aplica somente aos TAE's, já que o docente, lotado no ICSA, não tem como ir para outro setor. E mesmo entre os técnicos há a limitação de “desvio de função”, pois, de acordo com a Lei 8.112/90, a investidura em cargo público efetivo, após a Constituição Federal de 1988, apenas é possível através de concurso público, devendo o servidor exercer as funções inerentes ao cargo para o qual foi admitido, sendo vedada a realização de atividade diferente daquela prevista no seu cargo. O gestor público que autoriza o servidor realizar atividades diferentes das estabelecidas no seu cargo configura o chamado “desvio de função” e responde, legalmente, por isso.

Observou-se ainda que, na análise de significância, os dados não são estatisticamente significativos, sendo 0,949 na dimensão afetiva, 0,163 na dimensão instrumental e 0,630 na dimensão normativa e que não há correlação relevante entre as variáveis.

Se TAE, trabalha em outra instituição – De acordo com Bastos (1994) há a expectativa de que a dedicação exclusiva, o tempo e a “energia” dedicados a uma única instituição elevem o nível de engajamento e conduz a resultados satisfatórios às partes envolvidas.

Na presente pesquisa esta suposição foi confirmada em quase todas as dimensões estudadas. Nas bases afetiva e instrumental o C.O. foi maior entre as pessoas que trabalham somente na UNIFAL-MG, sendo 3,99 e 3,36, respectivamente. Já na base normativa o C.O. foi maior entre os que trabalham em outra organização concomitantemente (3,37).

Esta variável não apresentou bons níveis de significância, sendo 0,551 na dimensão afetiva, 0,416 na dimensão instrumental e 0,611 na dimensão normativa e não demonstrou correlação relevante entre as variáveis.

Ocupa função de confiança – Após analisar os dados obtidos na presente pesquisa, constata-se concordância parcial com os estudos, como de Medeiros (1997) e Bastos e Lira (1997), que apontam que trabalhadores que respondem por cargos de

confiança⁸ apresentam maior comprometimento que aqueles que não respondem por carteiras de chefia.

A presente pesquisa confirmou o citado acima nas dimensões instrumental e normativa, sendo maior o C.O. entre os servidores que possuem cargo de confiança, 3,18 e 3,52, respectivamente. Já na dimensão afetiva contrariou o que aponta a literatura pertinente, sendo maior o C.O. entre os servidores que não ocupam cargo de confiança (4,27).

Ressalta-se, ainda, que os dados não se apresentaram significativos sendo, 0,608 na dimensão afetiva, 0,245 na dimensão instrumental e 0,563 na dimensão normativa e, além disso, não demonstraram correlação relevante entre as variáveis.

O art. 37, inciso V da Constituição Federal de 1988 dispõe que "as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento".

Em cargos em que a consulta à comunidade acadêmica é necessária para que o servidor possa ocupar a vaga não, mas de modo geral, com relação às Funções Gratificadas, pode-se dizer que é uma pequena margem para a atuação do gestor público para "premiar" aqueles que ele julga melhor capacitado para ocupação da vaga.

Considera importante mudanças/atualizações no seu trabalho – observou-se, nesta variável, que o grupo de respondentes mais comprometidos optaram, na escala *Likert*, por "Discordo Parcialmente" (3) com as mudanças, ou seja, o grupo com maior C.O. não estão abertos, com facilidade, a mudanças no ambiente de trabalho. Constatou-se que esta situação ocorreu nas três dimensões aqui estudadas: afetiva (5,00), instrumental (3,33) e normativa (4,66), porém os dados não são, estatisticamente, significativos, apresentando 0,898, 0,727 e 0,433, respectivamente. Constatou-se ainda que as variáveis não apresentam números significativos de correlação.

Para Brito (2001) inovação/mudanças é, no contexto de Comprometimento Organizacional, destacada como um dos fatores essenciais tanto para o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas como para aprimorar políticas

⁸ No serviço público tidos como Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção e Chefia (CD).

e práticas dessa área. No entanto, observa-se que na administração pública as mudanças não se dão na mesma velocidade e forma que na gestão privada. Isto porque a administração pública está “amarrada” à legalidade, só podendo fazer o que a lei permite, isto se dá em todos os âmbitos: gestão de pessoas, compra de equipamentos, gestão dos recursos financeiros etc.

Nas tabelas a seguir (Tabela 18, 19, 20 e 21) serão apresentadas as análises, nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), dos dados organizacionais.

Tabela 20 - Dimensão: Afetiva – Dados Organizacionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)				SIG
Número aproximado de cursos que participou nesta instituição ou por estar nela.	Nenhum			5,00	0,535 F=0,851
	Um			3,91	
	Dois			3,92	
	Três			4,70	
	Quatro			4,09	
	Cinco			4,07	
Considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada.	Acima de Cinco			4,31	0,015 F=0,015
	1	3,00	4	4,25	
	2	3,72	5	4,23	
	3	4,86	6	4,45	
Há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados.	1	4,62	4	4,36	0,080 F=2,062
	2	3,86	5	4,24	
	3	4,07	6	5,83	
A legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira.	1	5,28	4	4,07	0,002 F=4,333
	2	4,27	5	4,45	
	3	3,82	6	4,16	
Há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).	1	5,91	4	4,22	0,007 F=3,511
	2	3,95	5	4,36	
	3	4,32	6	3,27	
Na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática.	1	-	4	4,31	0,689 F=0,565
	2	3,83	5	4,26	
	3	4,33	6	4,25	
Minha chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas.	1	4,33	4	4,17	0,701 F=0,598
	2	3,73	5	4,23	
	3	4,26	6	4,43	
Minha chefia imediata é preocupada, demasiadamente, com a previsão legal.	1	5,33	4	4,06	0,337 F=1,160
	2	4,06	5	4,32	
	3	4,33	6	4,64	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21 - Dimensão: Instrumental – Dados Organizacionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)				SIG
Número aproximado de cursos que participou nesta instituição ou por estar nela.	Nenhum			3,33	0,144 F=0,565
	Um			4,25	
	Dois			3,22	
	Três			2,40	
	Quatro			3,19	
	Cinco			3,09	
	Acima de Cinco			2,92	
Considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada.	1	1,94	4	2,89	0,099 F=1,932
	2	2,63	5	3,10	
	3	3,26	6	3,24	
Há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados.	1	2,47	4	3,16	0,322 F=1,192
	2	2,81	5	3,00	
	3	3,17	6	2,83	
A legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira.	1	2,21	4	3,07	0,004 F=3,776
	2	3,25	5	2,66	
	3	3,21	6	1,91	
Há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).	1	1,91	4	3,07	0,268 F=1,313
	2	3,32	5	2,95	
	3	2,94	6	2,72	
Na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática.	1	-	4	3,09	0,365 F=1,096
	2	2,85	5	3,19	
	3	3,04	6	2,71	
Minha chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas.	1	2,33	4	2,97	0,374 F=1,089
	2	2,63	5	3,20	
	3	3,10	6	2,77	
Minha chefia imediata é preocupada, demasiadamente, com a previsão legal.	1	2,33	4	2,85	0,699 F=0,602
	2	3,00	5	3,22	
	3	3,06	6	3,02	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22 - Dimensão: Normativa – Dados Organizacionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)				SIG
Número aproximado de cursos que participou nesta instituição ou por estar nela.	Nenhum			4,66	0,220
	Um			5,08	
	Dois			3,48	
	Três			3,80	
	Quatro			2,84	
	Cinco			3,21	
	Acima de Cinco			3,47	
Considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada.	1	2,61	4	3,28	0,005
	2	2,25	5	3,47	
	3	4,06	6	3,94	
Há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados.	1	3,18	4	3,71	0,139
	2	3,12	5	3,79	
	3	3,10	6	4,66	

(continua)

Tabela 20 - Dimensão: Normativa – Dados Organizacionais

CATEGORIA	MÉDIA POR GRUPO (amostras)				(conclusão)
					SIG
A legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira.	1	3,95	4	3,70	0,346
	2	3,44	5	3,53	
	3	3,10	6	2,50	
Há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).	1	4,25	4	3,57	0,632
	2	3,29	5	3,35	
	3	3,45	6	3,11	
Na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática.	1	-	4	3,58	0,932
	2	3,37	5	3,41	
	3	3,50	6	3,32	
Minha chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas.	1	2,83	4	3,51	0,687
	2	2,86	5	3,59	
	3	3,10	6	3,36	
Minha chefia imediata é preocupada, demasiadamente, com a previsão legal.	1	5,66	4	3,22	0,270
	2	3,23	5	3,61	
	3	3,51	6	3,66	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23 - Análise de Correlação – Dados Organizacionais

CATEGORIA	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. AFETIVO	CORRELAÇÃO DE PEARSON C.O. INSTRUMENTAL	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN C.O. NORMATIVO
Número aproximado de cursos que participou nesta instituição ou por estar nela.	0,073	- 0,165	- 0,009
Considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada.	0,254*	0,279*	0,339*
Há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados.	0,081	0,174	0,291*
A legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira.	- 0,171	- 0,101	- 0,040
Há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).	- 0,085	- 0,049	- 0,046
Na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática.	0,100	- 0,048	- 0,045
Minha chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas.	0,153	0,053	0,095
Minha chefia imediata é preocupada, demasiadamente, com a previsão legal.	0,094	0,078	0,136

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa e gerados pelo SPSS.

Nota: *Conforme sinalizado pelo SPSS, a correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Número aproximado de cursos que participou nesta instituição ou por estar nela – Na pesquisa realizada por Leite (2004) observou-se que havia uma relação inversa entre a quantidade de treinamentos feitos pelos servidores com o Comprometimento Organizacional, ou seja, quanto maior o número de cursos feitos pelos servidores, em média, menor é o comprometimento destes com relação aos demais.

O resultado da pesquisa citada acima foi confirmado no presente estudo, que obteve maior C.O. nas três dimensões, afetiva, instrumental e normativa, nos grupos que disseram ter participado de “nenhum” ou somente “um” curso/treinamento nesta instituição ou por estar nela.

Na dimensão afetiva o maior comprometimento foi de quem não participou de cursos (nenhum) com média de 5,00. Nas dimensões instrumental e normativa o maior comprometimento foi de quem participou de somente “um” curso/treinamento, sendo 4,25 e 5,08, respectivamente.

Os dados não demonstraram significância estatística entre as médias apresentado 0,535 na dimensão afetiva, 0,144 na dimensão instrumental e 0,220 na dimensão normativa e também não apresentou valores relevantes na análise de correlação.

Vale ressaltar que a CF/88, art. 39, § 2º determina que:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988).

Atendendo ao que a Constituição determina a UNIFAL-MG disponibiliza, anualmente, o seu Plano Anual de Capacitação, que é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento (Decreto 5.707/2006) e fundamenta-se na busca do setor público pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada - Na pesquisa de Romzek (1990 *apud* BASTOS, 1994) as agências públicas influenciam de modo insignificante no desenvolvimento de vínculos que se baseiam em "trocas/investimentos" do servidor (isso pelo fato de não existir liberdade para estabelecer benefícios ou recompensas que aumentem o seu vínculo com a organização, pelo fato de serem fixados em lei). Contudo, os gestores podem ter uma

influência sobre este processo de comprometimento através de fatores como a cultura do órgão, os processos de socialização e a capacidade para realizar as expectativas do empregado em relação ao emprego.

Observou-se na presente pesquisa que o grupo com maior média de C.O., nas três dimensões (afetiva – 4,86, instrumental – 3,26 e normativa – 4,06), foram os que responderam “discordo parcialmente” e esta média é, estatisticamente, significativa nas dimensões afetiva (0,015) e normativa (0,005). Já na dimensão instrumental não demonstrou relevância, sendo 0,099. Na análise de correlação os dados demonstraram, para esta variável, uma correlação baixa nas três dimensões do Comprometimento Organizacional.

Há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados – Constatou-se que o grupo mais comprometido, nas dimensões afetiva e normativa, são os que responderam “concordo totalmente”, sendo as médias 5,83 e 4,66, respectivamente. Pode-se dizer que os mais comprometidos demonstram um sentimento de “justiça” no que diz respeito à distribuição dos cargos de confiança.

Os dados não foram, estatisticamente, significativos, apresentando valores de 0,080 na dimensão afetiva e 0,139 na dimensão normativa. Já na dimensão instrumental a maior média de comprometimento está no grupo dos respondentes “discordo parcialmente”, sendo 3,17, e também não houve significância estatística entre as médias (0,322). Porém, na análise de correlação, embora considerada baixa, está variável na dimensão normativa foi considerada como significativa.

Função Gratificada é o ato de investidura do servidor integrante do quadro da Instituição, retribuída com gratificação e tida como “função de confiança”, não sendo necessária a justificativa da escolha da pessoa designada para tal, no entanto há a necessidade da existência da disponibilidade da função na instituição (NOTA TÉCNICA Nº 2096/2017-MP).

A legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira – O C.O. dos participantes da presente pesquisa, ao responderem se consideravam ou não a legislação vigente, que rege a administração pública e o servidor público, um fator negativo no desempenho do trabalho/carreira na UNIFAL-MG, Campus Varginha, foi maior no grupo “discordo totalmente” (5,28), na dimensão afetiva, e 3,95 na dimensão normativa. Já na dimensão instrumental o grupo com maior média foi dos que “discordam”, sendo 3,25.

Ao fazer o teste de médias observou-se ainda que elas são estatisticamente significativas na dimensão afetiva (0,002) e na dimensão instrumental (0,004). Na dimensão normativa as médias não demonstraram significância, sendo 0,346. Observou-se ainda que a correlação apresenta valores muito baixos, podendo ser desconsiderada.

Os princípios da supremacia do interesse público e da indisponibilidade do interesse público, mesmo implícitos no ordenamento jurídico, são tidos como “pilares” do regime jurídico-administrativo. Isto se deve ao fato de que todos os demais princípios da administração pública são desdobramentos desses dois princípios em questão, cuja relevância é tanta que são conhecidos como supraprincípios da administração pública (FERREIRA, 2012). E para atender a estes princípios a administração pública muitas vezes é tida como “amarrada” às leis, dificultando alguns processos que são mais ágeis fora dela.

Há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc) – Nesta variável as maiores médias foram obtidas nos grupos: “discordo totalmente”, nas dimensões afetiva e normativa, sendo 5,91 e 4,25, respectivamente. Na dimensão instrumental a maior média foi no grupo “discordo” (3,32). Ao analisar os dados constata-se que as médias são estatisticamente significativas na dimensão afetiva (0,007), porém, nas dimensões instrumental (0,268) e normativa (0,632) não são. Além disso, esta variável não correlaciona de forma relevante com o Comprometimento Organizacional.

Toda ação da administração pública é um “Ato Administrativo”, que segundo Meirelles (2006, p. 149) diz que:

É toda manifestação unilateral de vontade da administração pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria.

Um ato administrativo que não observa os elementos a que se vincula (sujeito, conteúdo, forma, motivo e finalidade), identificando-se o vício, deve-se tornar nulo, ou seja, deve haver o desfazimento do ato administrativo em virtude da existência de vício de legalidade. Identificado o ato com vício de legalidade, pode ele ser invalidado pelo Judiciário ou pela própria Administração (CARVALHO FILHO, 2015). Daí surge então a preocupação dos gestores com relação à obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).

Na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática – A maior média do C.O., nesta variável, não se comportou da mesma forma entre as dimensões pesquisadas. Na dimensão afetiva o maior comprometimento ficou no grupo “discordo parcialmente” (4,33), na dimensão instrumental o grupo mais comprometido foi “concordo” (3,19) e na dimensão normativa o maior comprometimento foi “concordo parcialmente” (3,58). Não houve diferença significativa entre as médias, sendo 0,689 na dimensão afetiva, 0,365 na dimensão instrumental e 0,932 na dimensão normativa e nem valores relevantes na correlação desta variável com o Comprometimento.

A gestão participativa é um modelo de gestão contemporâneo que enfatiza as pessoas que fazem parte da organização. É o conjunto de condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando, através dessa participação, o comprometimento com os resultados (BRISOL; SANTOS, 2013).

A CF/88 dispõe sobre a descentralização e a participação como princípios fundamentais do processo de democratização da gestão pública brasileira para os três poderes constituídos (federal, estadual e municipal), assegurando, desse modo, a gestão participativa na administração pública.

Minha chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas – Sobre a preocupação da chefia com a relação das pessoas os respondentes com maior comprometimento ficaram no grupo dos “concordo totalmente” (4,43) na dimensão afetiva e no grupo “concordo”, nas dimensões instrumental (3,20) e normativa (3,59). As médias obtidas entre os grupos não foram estatisticamente significativas, sendo 0,701 na dimensão afetiva, 0,374 na dimensão instrumental e 0,687 na dimensão normativa e esta variável não se correlaciona de forma relevante com o Comprometimento Organizacional.

O ambiente organizacional permite oferecer a oportunidade de progresso integral do ser humano, assim a interação com os colegas e com a chefia contribuem de modo significativo com a satisfação no trabalho. O papel da chefia e como ela exerce sua liderança são fundamentais para o avanço da satisfação dos trabalhadores, uma vez que influencia a motivação, o comprometimento e o sentimento de valorização dos funcionários (LORETI; SENNA; SOUZA, 2018). No serviço público o gestor tem condições de contribuir (e deve) para que haja um bom ambiente organizacional.

Minha chefia imediata é preocupada, demasiadamente, com a previsão legal – Nas dimensões afetiva e normativa o maior comprometimento se comportou da mesma maneira, ficando no grupo “discordo totalmente”, sendo 5,33 e 5,66 as médias respectivas. Já na dimensão instrumental a maior média do C.O. foi no grupo “concordo”, 3,20. Os dados não se mostraram estatisticamente significativos, apresentando os seguintes valores 0,337 na dimensão afetiva, 0,699 na dimensão instrumental e 0,270 na dimensão normativa e esta variável também não correlaciona de forma relevante com o Comprometimento Organizacional.

A preocupação com a legalidade dos atos deve ser uma constância nas atividades exercidas pelo gestor público. São várias as leis que regem a administração pública, mas em especial a Lei de Responsabilidade Fiscal introduziu novos conceitos na administração pública, principalmente no que se refere ao binômio probidade/eficiência. Ou seja, tornou clara a necessidade de que a ação pública aconteça baseada nos princípios da moralidade, do combate à corrupção e na efetivação de resultados concretos. Para tanto, introduziu também mecanismos de punição para os maus gestores ou gestores ineficazes do ponto de vista administrativo (LIRA, 2019).

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com a finalidade de atender a um dos objetivos específicos deste estudo serão apresentadas algumas proposições aos gestores, especialmente a Gestão de Pessoas, com o intuito de contribuir com o Comprometimento Organizacional na UNIFAL-MG, Campus Varginha.

5.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA UNIFAL-MG, CAMPUS VARGINHA

A pesquisa realizada no Campus Varginha com a utilização do “Modelo dos Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”, elaborado e desenvolvido por Meyer e Allen (1991) e atualizado em 1997, em que são diferenciadas e analisadas as três bases/dimensões do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), possibilitou a identificação, na percepção dos servidores, das dimensões que predominam no *lócus* do estudo.

Os resultados evidenciaram que a base afetiva do comprometimento é a que se destaca, seguida pela base normativa e, por fim, pela base instrumental. Lembrando que na dimensão afetiva o indivíduo fica na instituição porque quer permanecer ali e ressalta-se ainda que esta é a dimensão tida como “verdadeiro” comprometimento, por alguns estudiosos. Na dimensão instrumental fica na instituição porque sente necessidade de permanecer e na dimensão normativa o indivíduo fica porque sente obrigação de permanecer ali.

Na presente pesquisa, a variável “cargo”, os docentes foram os mais comprometidos nas dimensões afetiva e normativa (4,36 e 3,51), já na dimensão instrumental o grupo dos TAE's tiveram maior comprometimento (3,25). Ressalta-se ainda que na dimensão afetiva os dados são estatisticamente significativos (0,041). De acordo com os estudos de Bastos (1994) os servidores que trabalham em áreas finalísticas (produção, vendas e neste caso específico da UNIFAL-MG, ligadas ao ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão) são, via de regra, mais comprometidos que os demais servidores ocupantes de cargos nas áreas administrativas ou meio.

5.2 AÇÕES DE INTERVENÇÃO PARA CONTRIBUIR COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos como o de Pinho *et al.* (2018) dizem que o Comprometimento Organizacional na base afetiva é influenciado pelas **práticas de avaliação de desempenho e competências, condições de trabalho, envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação.**

Regulamentada pela Resolução nº 045/2007 do Conselho Superior da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), anualmente, os servidores TAE's passam por Avaliação de Desempenho, na qual é avaliada também as condições de trabalho, envolvimento, necessidade de treinamento, porém, atualmente, não é dado ao servidor nenhum retorno com relação à sua avaliação. Ou seja, não se fecha o ciclo da Avaliação de Desempenho.

Pode-se falar que o feedback (ou retorno ao servidor sobre a avaliação) é um grande aliado ao processo de Avaliação de Desempenho, já que um retorno positivo ou negativo é ansiosamente aguardado pelos avaliados, pois é da natureza humana a expectativa em conhecer como as atitudes e os esforços estão sendo vistos pelos semelhantes, nesse caso, os avaliadores (ou chefes).

Diante do exposto, **sugere-se**, primeiramente, **a prática do retorno da Avaliação de Desempenho ao TAE.** Não é incomum ouvir dos colegas Técnico-Administrativos que a avaliação, da forma que é utilizada atualmente, não serve para nada, pois não acrescenta nada. Serve apenas como um requisito de progressão na carreira.

Quadro 12 - Ação 1 - Retorno da Avaliação de Desempenho do TAE

Ação institucional de retorno da Avaliação de Desempenho do TAE	
Objetivo	Retornar ao servidor como foi o processo de sua Avaliação de Desempenho com orientação sobre como melhorar ou uma opinião sobre a qualidade do trabalho prestado.
Público-alvo	Servidores TAE da Universidade.
Ações	Reuniões, pontuais, da chefia imediata com os servidores TAE's para dar o retorno da Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Constituição Federal de 1988, art. 39, § 2º determina que:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988).

Atendendo ao que a Constituição determina, a UNIFAL-MG disponibiliza, anualmente, o seu Plano Anual de Capacitação dos Servidores, que é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento (Decreto 5.707/2006) e fundamenta-se na busca do setor público pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Este Plano abrange o Programa de Desenvolvimento e Formação Pedagógica Docente (PRODOC), Cursos na Área de Desenvolvimento de Competências Técnicas, Área de Desenvolvimento Gerencial, Educação Formal, através do Programa de Apoio à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PROQUALITAE) – da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) e Formação Específica – Treinamento.

Sendo assim, tendo em vista que a instituição já possui o Plano Anual de Capacitação **sugere-se**:

Quadro 13 - Ação 2 - Orientação aos servidores

Ação institucional de orientação aos seus servidores, com relação aos seus direitos e obrigações	
Objetivo	Orientar os servidores públicos com relação às mudanças/atualizações de leis, portarias, normas entre outras com relação aos seus direitos e obrigações. Seja com relação aos direitos e deveres enquanto servidor/pessoa e também relacionados ao exercício de sua função. A identificação das fontes geradoras de dificuldades vividas no ambiente de trabalho cria condições para uma atuação de forma preventiva.
Público-alvo	Servidores docentes e técnicos da Universidade.
Ações	Enviar para os servidores da instituição, via e-mail e afixar nos murais onde tem maior circulação, periodicamente, informativos com atualizações de leis, portarias, normas entre outras.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi analisar o Comprometimento Organizacional dos servidores da UNIFAL-MG, Campus Varginha, na percepção destes, analisando as possíveis diferenças e semelhanças entre os sujeitos da pesquisa.

De modo geral, conclui-se que os objetivos estabelecidos foram atingidos e, os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados.

O **primeiro** objetivo foi descrever o perfil dos servidores da instituição. No bloco dos “dados pessoais” foi possível verificar que predomina o quantitativo de servidores com faixa etária entre 31 e 40 anos, sendo um grupo de profissionais jovens. O sexo masculino e o estado civil “casado” também predominam no Campus. Chamou a atenção o alto grau de escolaridade dos servidores (docentes e TAEs), sendo 93,6% com título de doutor/mestre ou com mestrado/doutorado em andamento. Com relação à renda, 92,4% dos servidores recebem acima de R\$5.000,00.

No bloco dos “dados funcionais” observou-se que 49,4% dos servidores estão no Campus Varginha há mais de 6 anos, o que demonstra um tempo razoável de “casa” e 93,7% dos servidores já tinham experiência profissional, pois responderam já ter trabalhado em outras instituições antes de ingressar na UNIFAL-MG. Destes, 88,6% já trabalharam na iniciativa privada.

Não sendo surpresa diante do atual cenário político e econômico do país, 67% dos servidores disseram ser a estabilidade e a remuneração os fatores que os atraíram para o serviço público. Com relação aos cargos de confiança, 70,9% dos servidores não ocupam estas cadeiras, sendo a sua função na instituição somente as atribuídas ao cargo para o qual fez ingresso através de concurso público. Foi observado ainda uma concordância alta dos servidores com relação às mudanças/atualizações no ambiente de trabalho.

Entre os TAEs, observou-se que há pouca rotatividade entre os servidores, sendo que 90,9% trabalharam em até 3 setores da UNIFAL-MG e que 82,6% dos técnicos disseram ter dedicação exclusiva na UNIFAL-MG, não exercendo assim outra atividade remuneratória.

No bloco dos “dados organizacionais” pode-se observar que 55,7% dos servidores participaram de cursos/treinamentos na UNIFAL-MG ou por estarem aqui, o que não causa espanto, já que se trata de uma instituição de ensino. Quando

perguntado sobre a remuneração houve “concordância parcial” dos respondentes com os valores pagos pelo Governo Federal. Sobre os cargos de confiança (FG) os participantes “discordaram parcialmente” da forma como a chefia as distribuem.

Sobre a legislação, que rege a administração pública como um todo (trabalho e carreira do servidor), os respondentes discordaram da afirmativa de que ela é um fator negativo para o desempenho de suas funções. Indo ainda de “discordo parcialmente” a “concordo parcialmente” que na UNIFAL-MG há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos entre outros). Ficando também com este posicionamento com relação a preocupação da chefia imediata com a previsão legal do exercício da função a ela atribuída.

Os participantes demonstraram ainda “discordância parcial” e “concordância parcial” quando perguntado se a chefia imediata é preocupada com a relação entre as pessoas (um bom ambiente de trabalho) e se consideram que a gestão, da unidade de lotação onde estão, se caracteriza como participativa e democrática.

O **segundo** objetivo deste trabalho foi identificar o grau do Comprometimento Organizacional dos servidores, na percepção deles, em suas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa).

Observou-se que na UNIFAL-MG, Campus Varginha, a dimensão que predomina é a afetiva, com média de 4,24 (indo de 1 a 6). Seguida pela dimensão normativa e, por fim, a dimensão instrumental.

Ressalta-se que, conforme visto no subitem 2.3.4, a caracterização da dimensão Afetiva é o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Ele permanece na organização porque quer. Já na dimensão Instrumental a caracterização é o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão altos. Ele fica porque necessita. Por fim, na dimensão Normativa, o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.

Mesmo não fazendo parte dos objetivos desta pesquisa optou-se por validar o “Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen” (1991; 1997), instrumento utilizado neste estudo, pois de acordo com Martins e Theóphilo (2009) para medir, avaliar e quantificar informações o pesquisador deve atentar para os critérios de significância e precisão dos instrumentos de medidas que irá utilizar:

fidelidade e confiabilidade. Sendo o critério de validade à capacidade do instrumento em medir de fato o que se pretende medir, enquanto a confiabilidade é verificar se os resultados obtidos são constantes quando o mesmo indivíduo é avaliado mais do que uma vez.

Foi utilizado então o Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* e obteve os seguintes *Alpha*: na dimensão afetiva 0,72, na dimensão instrumental 0,65 e na dimensão normativa 0,81. No instrumento total, com 18 itens, 0,79 validando assim o construto de mensuração do Comprometimento Organizacional de Três Componentes de Meyer e Allen (1991)

O **terceiro** objetivo foi identificar, descrever e analisar possíveis diferenças e semelhanças entre os sujeitos da pesquisa, no que tange ao Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões, sob à luz da administração pública.

Assim, ao aplicar os testes de média nos dados pessoais, nas três dimensões, observou-se que, mesmo havendo diferença nas médias dos grupos (amostras), as diferenças não são estatisticamente significativas. Pode-se dizer, então, que os sujeitos da pesquisa têm semelhança com relação ao Comprometimento Organizacional nos dados pessoais.

Nos dados funcionais obteve-se significância, ou seja, diferença entre os sujeitos, nas médias das seguintes variáveis:

- a) “cargo”, na dimensão afetiva, mostrando que o comprometimento do docente é maior que a dos TAEs, confirmando o que já sinalizava a literatura;
- b) “trabalhou na iniciativa privada”, nas dimensões instrumental e normativa, mostrando um maior comprometimento de quem não tem experiência no mercado privado; e
- c) “o que atraiu para o serviço público”, na dimensão normativa, mostrando uma diferença significativa na resposta de quem veio para o serviço público pensando em “contribuir com a sociedade”.

Nos dados organizacionais obteve-se significância em:

- a) “considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada”, nas dimensões afetiva e normativa, mostrando assim que as respostas divergem e há diferença entre os sujeitos da pesquisa. A maior média foi no grupo dos que “discordam parcialmente” com a afirmação;

- b) “a legislação vigente é um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira”, nas dimensões afetiva e instrumental, mostrando que os sujeitos se divergem, de modo significativo, nesta variável; e, por fim,
- c) “há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc)”, na dimensão afetiva, mostrando também discordância considerável entre os respondentes.

As análises foram feitas sob a luz da administração pública e pode-se perceber que os meios para contribuir com o aumento do Comprometimento Organizacional é muito distinto dos utilizados na iniciativa privada, uma vez que toda ação na administração pública precisa atender a legalidade.

A lei é a fonte primordial do direito administrativo brasileiro, em razão da rigidez que o ordenamento confere ao princípio da legalidade. Assim, a legalidade é um dos princípios norteadores da administração pública, sob pena de responsabilização do administrador público pela não observância. Portanto, a Administração está condicionada ao estrito cumprimento do previsto em lei. A obediência, ao que prevalece o direito positivo, é condição que sem a qual não há validade do ato (SALEME, 2010).

O **quarto** objetivo foi verificar se há correlação entre as variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e o Comprometimento Organizacional em suas três dimensões.

Assim, ao fazer o estudo da correlação das variáveis independentes com as variáveis dependentes pode-se observar que, na presente pesquisa, os dados pessoais não apresentaram correlação relevante, podendo ser desconsiderada. Nos dados funcionais obteve-se correlação, mesmo sendo considerada como “fraca”, nas seguintes variáveis:

- a) “já trabalhou na iniciativa privada”, nas dimensões instrumental e normativa;
- b) “o que atraiu para o serviço público”, nas dimensões afetiva e normativa;
e
- c) “cargo”, na dimensão afetiva.

Nos dados organizacionais, também consideradas como “fracas”, obteve-se correlação nas seguintes variáveis:

- a) “considerando as qualificações profissionais, recebe remuneração adequada”, em todas as dimensões aqui estudadas (afetiva, instrumental e normativa);
- b) “há mais oportunidades (cargo de coordenação, FG) aos melhores qualificados”, na dimensão normativa.

Por fim, o **quinto** objetivo foi elaborar uma proposta de intervenção considerando os estudos realizados na presente pesquisa.

No item 5 desta dissertação foi apresentada a proposta de “ação institucional de retorno da Avaliação de Desempenho do TAE”, visto que não é uma prática adotada na UNIFAL-MG e que estudiosos apontam que contribui com o Comprometimento na base afetiva, que predomina no Campus Varginha, *locus* desta pesquisa.

No presente estudo observou-se diferença significativa nas respostas sobre a legislação ser um fator negativo para o desempenho do trabalho/carreira do servidor. Assim, foi proposta a “ação institucional de orientação aos seus servidores, com relação aos seus direitos e obrigações”. Seria uma forma de manter o servidor atualizado com relação à legislação (leis, regulamentos, portarias etc), que envolvem o seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 15. ed., rev. e atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2008.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 23. ed., rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. *In*: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (ed.). **Problems and Solutions in Human Assessment**. New York: Springer Science+Business Media, 2000. p. 285-314.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALVES, M. C. **Projeto Lei do Senado nº 116, de 2017 (Complementar)**. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. 2017. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>. Acesso em: 1 jan. 2019.
- AMARAL, B. G. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: CIDESP, 2017.
- ANDRADE, G. A. **Comprometimento organizacional**: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
- BACELLAR FILHO, R. F. **Direito administrativo**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BARBOSA, M. A. **A estabilidade do servidor público e o princípio da eficiência**. 2009. Monografia (Especialização em Administração Legislativa) - Universidade do Legislativo Brasileiro, Brasília, DF, 2009.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

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

BASTOS, A. V. B. *et al.* Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, DF, v. 30, n. 2, p. 153-162, abr./jun. 2014.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Entrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 13., 2008, Braga. **Anais [...]**. Braga, 2008.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, p. 39-64, maio/ago. 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, jul. 1960.

BORBA, J. V. S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. *In*: MELLO, S. P. T. (org.) **Administração pública contemporânea**: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012. p. 28-45.

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

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública**: um estudo de caso de uma Instituição Universitária. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 fev. 1999.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **In: Constituição da República Federativa Do Brasil**. Brasília, DF, Promulgada em 4 de jun. 1998.

Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 10 jan.2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967, retificado em 8.3.1967, retificado em 30.3.1967 e retificado em 17.7.1967

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

BRASIL. 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, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei nº 12.618 de 30 de abril de 2012. Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona; fixa o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição Federal; autoriza a criação de 3 (três) entidades fechadas de previdência complementar, denominadas Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe), Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Legislativo (Funpresp-Leg) e Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud); altera dispositivos da Lei no 10.887, de 18 de junho de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 maio 2012.

BRASIL. Lei nº 13.135 de 17 de junho de 2015. Altera as Leis no 8.213, de 24 de julho de 1991, no 10.876, de 2 de junho de 2004, no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e no 10.666, de 8 de maio de 2003, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jun. 2015.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 out. 1966.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2012.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 jun. 1992.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Nota Técnica nº 2096, de 21 de dezembro de 2017**: concessão de Função Gratificada - FG a servidor estadual ou municipal. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/savga-p053966/Downloads/NOTA%20T%C3%89CNICA%202096%20-%202017%20-%20CGNOR.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. Projeto de Lei Complementar do Senado Federal nº 116/2017. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. **Diário do Senado Federal**, Brasília, DF, n. 45, 20 abr. 2017.

BRASIL. Senado Federal. **Parecer, s.n., de 2017**. Da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sobre o Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 – Complementar, da Senadora Maria do Carmo Alves, que regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Relator: Senador Lasier Martins.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER- PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *In*: BRESSER- PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006. p. 21-38.

BRESSER- PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Tradução: Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER- PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, mar. 2010.

BRISOL, F. M.; SANTOS, G. D. Perspectivas sobre gestão participativa em uma Universidade Pública. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 2., 2013, Francisco Beltrão. **Anais [...]**. Francisco Beltrão, 2013.

BRITO, V. G. P. *et al.* Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 45-62, jul./ago. 2001.

CAETANO, M. **Manual de Direito Administrativo**. Coimbra: Almedina, 1997.

CAON, K. D. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo nas empresas do sistemas “s” de Santa Catarina. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa, Florianópolis, 2001.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006. p. 15-19.

CARVALHO, P. *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia**: teoria e prática, São Paulo, v. 13, n. 2, ago. 2011.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. 4. ed., rev. atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2017.

CASSEL, R. *et al.* **Consulta ao Sindicato dos Servidores das Justiças Federais no Estado do Rio de Janeiro - SISEJUFÉ sobre a constitucionalidade do Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 (Complementar)**: nota técnica. Brasília, DF, 2017.

CHANG JUNIOR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comportamento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CORRÊA, D. A.; AVELINO, C. C. (org.). **De Efoa a Unifal –MG**: memórias de 100 anos de história. Alfenas, MG: Universidade Federal de Alfenas, 2014.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

COSTA, F. C. *et al.* Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma Indústria Têxtil. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais [...]**. Natal: ANPAD, 2007.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoa-organização. *In*: MANUAL de comportamento organizacional. Lisboa: Editora RH, 2004. p.147-192.

CUNHA, R. D. P. **A juridicização da discricionariedade administrativa**. Salvador: Vercia, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 30. ed., rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

DURÃO, P. **Direito Administrativo**. 4. ed. Salvador: Ed. Viajurídica, 2014.

ETZIONI, A. **A comparative Analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO JUDICIÁRIO FEDERAL E MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO (FENAJUFE). **Referente ao PL 116/17 – demissão de servidor estável por insuficiência de desempenho**: nota técnica. Brasília, DF, 2017.

FERREIRA, A. L. G. Princípio da supremacia do interesse público e princípio da indisponibilidade do interesse público: pilares do regime jurídico-administrativo. **Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento**, 22 out. 2012. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/princ%C3%ADpio-da>

supremacia-do-interesse-p%C3%BAblico-e-princ%C3%ADpio-da-indisponibilidade-do-interesse-. Acesso em: 10 out. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf. Acesso em: 3 maio 2018.

FREITAS, J. **Direito fundamental à boa Administração Pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de *Cronbach*. In: SIMPEP, 12., 2005, Bauru. **Anais** [...]. Bauru, 2005. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Freitas_ALP_A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20confiabilidade.pdf. Acesso em: 28 nov. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 2 maio 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. **Gestão de pessoas: tendência contemporânea de gestão de recursos humanos**. Brasília, DF: UnB: Câmara dos Deputados, 2000.

HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JESUS, R. G. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed., rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a04v34n3.pdf>. Acesso em: 17 maio 2018.

LEITE, C. F. F. **comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, 2004.

- LIRA, S. R. B. **Os 10 pecados capitais do Gestor Público**. 2019. Disponível em: <http://www.niaajuris.org.br/index.php/artigos/345-os-10-pecados-capitais-do-gestor-publico>. Acesso em: 01 fev. 2019.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017.
- LOPES, M. M., BRANCO, V.T. F.C., SOARES, J. B. Utilização dos testes estatísticos de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. **Transportes**, v. 21, n. 1. p. 59-66, 2013.
- LORETI, E. H.; SENNA, K.; SOUZA, V. H. A. Avaliação da satisfação no trabalho em uma instituição beneficente. **Revista Saúde e Meio Ambiente**, Três Lagoas, v. 7, n. 2, p. 59-68, ago./dez. 2018.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I.C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev. 2016.
- MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS JUNIOR, W. P. **Probidade Administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, L. **Projeto Lei do Senado nº 116, de 2017 (Complementar) Substitutivo**. Brasília, DF: Senado Federal, 2017.
- MATELL, M. S.; JACOBY, J. Is there an optimal number of alternatives for likert-scale items? Effects of testing time and scale properties. **Journal of Applied Psychology**, v. 56, n. 6, p. 506-509, 1972.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, 1990.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 16. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.
- MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS*

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 67-87, set./dez. 1998.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Ed. RT, 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

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

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o Princípio da Eficiência. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 2, 2000.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, 1983.

MOSCON, D. C. B.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. A percepção sobre o estilo da chefia imediata e os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 15, p. 83-106, 2013.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

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

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

NERY JUNIOR, N.; NERY, R. M. A. **Constituição Federal comentada e Legislação Constitucional**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

NUNES, E. M. G. T.; GASPAR, M. F. M. Modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen: estudo com os enfermeiros. **Pensar Enfermagem**, v. 18, n. 1, 2014.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento organizacional**: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. A. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 6, n. 1. 2015.

OLIVEIRA, E. R. S.; PINHO, A. P. M. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES: proposição de um modelo teórico-conceitual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2018.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Servidor Público**, Brasília, DF, ano 53, n. 4. 2002.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.

PAIVA, K. C. M.; FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 33, p. 73-89, 2013.

PESTANA, M. H; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

PINHO, A. P. M., BASTOS, A. V. B., ROWE, D. E. O. Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, ANPAD, 2010.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 3 abr. 2016.

PINTO, M. P. C. *et al.* As relações entre o de desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PINHO, A. P. M. Práticas de Gestão de Pessoas Influenciam o Comprometimento Organizacional? Evidências no Setor Varejista Cearense. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2018.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, maio/ago. 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282026452016>. Acesso em: 10 maio 2018.

RIBEIRO FILHO, J. G.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

RODRIGUES, R. **Voto separado sobre Perante a COMISSÃO DE CONSTITUIÇÃO, JUSTIÇA E CIDADANIA, sobre o Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 – Complementar, da Senadora Maria do Carmo Alves, que regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável**. Brasília, DF, 2017.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da

sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações e Sociedades**, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

SALEME, E. R. **Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Rideel, 2010.

SANTOS, M. C. B. *et al.* Vínculos organizacionais no setor público: um estudo de caso em uma instituição universitária. *In*: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 6., Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SANTOS, D. N. *et al.* Influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional: um estudo de caso na polícia militar de Sergipe. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2017.

SENA, V. F. **Antecedentes do comprometimento organizacional dos funcionários de corretoras de seguros e seguradoras**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2016.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchement na carreira: integrar ou reconstruir os construtos?: uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, 2013.

SILVA, M. C. C. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa**: o caso dos pesquisadores do IPEN. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida para o construto. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, J. A. **Comentário contextual à Constituição**. São Paulo: Malheiros, 2009.

SILVA, R. P.; CUSTÓDIO, L. S. 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, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF, 2014.

SILVA, R. P.; CUSTÓDIO, L. S. **Curso de Direito Constitucional positivo**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

SILVA, P. L. **Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

SOUZA, R. A estabilidade do servidor público não é privilégio. **Jornal GGN**, dez. 2017. Disponível em: <https://jornalgggn.com.br/fora-pauta/a-estabilidade-do-servidor-publico-nao-e-privilegio-por-renato-souza>. Acesso em: 1 jan. 2019.

SOUZA, L. B. R. Poderes e deveres do Administrador Público. **Revista do Curso de Direito**, Sergipe, v. 5, 2015. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAe-9IAJ/poderes-deveres-administrador-publico>. Acesso em: 30 dez. 2018.

SOUSA, J. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SOUSA, E. P.; MARQUES, A. L. Comprometimento Organizacional e Personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Ed. Harper e Row do Brasil, 1981.

TÁCITO, C. O poder de polícia e seus Limites. **Revista de Direito Administrativo**, v. 27, n. 1, 1953. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/12238>. Acesso em: 2 maio 2018.

TESSARO, A. L. **Comprometimento organizacional no contexto da pequena empresa**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2016.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG). **Resolução nº 004 de 09 de abril de 2010 do Conselho Superior da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG**. Alfenas, MG, 9 abr. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG). **Resolução nº 098 de 22 de setembro de 2014 do Conselho Superior da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG**. Alfenas, MG, 22 set. 2014.

VENELLI-COSTA, L. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

APÊNDICE A - Questionário

Prezados(as) colegas,

Como já é do conhecimento de alguns, sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), oferecido pela UNIFAL-MG, Campus Varginha, e atualmente estou na fase da escrita da minha dissertação, cuja finalidade é estudar o tema "comprometimento organizacional", com base na percepção dos servidores públicos efetivos da UNIFAL-MG, Campus Varginha.

O projeto da pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, da UNIFAL-MG, em 01/10/18 e teve aprovação em sua última reunião, realizada em 11/10/18.

Trata-se de um questionário, que é anônimo, e as respostas serão mantidas em sigilo, sendo que as informações prestadas serão analisadas apenas por mim e os dados apresentados em termos globais, não individualmente.

Peço-lhe, então, sua valiosa contribuição com a minha pesquisa e que responda ao questionário que segue no link: (link de acesso ao questionário).

Estas informações são fundamentais para o andamento de meu estudo.

Por fim, agradeço imensamente pela participação!

QUESTIONÁRIO

Parte I – Dados Pessoais

1 – Qual a sua idade?		

2 – Qual o seu sexo?		
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino		
3 – Qual o seu estado civil?		
<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Separado(a) Judicialmente		
<input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a)		
4 – Qual é a sua escolaridade?		
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Graduação completa <input type="checkbox"/> Especialização incompleta/cursando	<input type="checkbox"/> Especialização completa <input type="checkbox"/> Mestrado incompleto/cursando <input type="checkbox"/> Mestrado completo	<input type="checkbox"/> Doutorado incompleto/cursando <input type="checkbox"/> Doutorado completo
5 – Qual o nível da sua renda bruta na UNIFAL-MG?		
<input type="checkbox"/> Até R\$ 2.000 <input type="checkbox"/> de R\$ 2.001 a R\$ 3.000	<input type="checkbox"/> de R\$ 3.001 a R\$ 4.000 <input type="checkbox"/> de R\$ 4.000 a R\$ 5.000	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 5.000

Parte II - Dados Funcionais

6 - Qual o seu tempo de serviço na UNIFAL-MG, Campus Varginha?		
() Até 1 ano () de 1 a 3 anos	() de 3 a 6 anos () de 6 a 9 anos	() mais de 9 anos
7 - Número de organizações em que você trabalhou antes de ingressar na UNIFAL-MG:		
() Nenhuma () Uma () Duas	() Três () Quatro	() Cinco () Acima de cinco
8 - Você já trabalhou na iniciativa privada?		
() Sim () Não		
9 – O que lhe atraiu (mais pesou) para escolher o serviço público?		
() Remuneração () Condições de trabalho () Estabilidade () _____		
10 - Você é:		
() Docente () Técnico-Administrativo		
11 - Se você é TAE, em quantos setores da UNIFAL-MG você já trabalhou?		
() Um () Dois	() Três () Quatro	() Cinco () Acima de cinco
12 – Se você é TAE, trabalha em outra organização concomitante com a UNIFAL-MG?		
() Sim () Não		
13 - Atualmente você ocupa função de confiança (CD, FG) na UNIFAL-MG?		
() Sim () Não		
15 – Considero importantes as mudanças/atualizações, de modo geral, no meu ambiente de trabalho.		
Foi medida na escala tipo <i>likert</i> , de 1 a 6, conforme apresentado a partir da questão 16.		

Parte III – Dados Organizacionais

14 – Indique o número aproximado de treinamentos/cursos que você participou nesta instituição ou por estar nesta instituição:		
() Nenhum	() Três	() Cinco
() Um	() Quatro	() Acima de cinco
() Dois		

Para responder as questões, a partir de agora, você deverá escolher um número, sendo seus significados:

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6
16 - Considerando minhas qualificações profissionais, entendo que recebo remuneração adequada nesta instituição.						
17 – Considero que a UNIFAL-MG, Campus Varginha, oferece mais oportunidades (cargo de coordenação, função de confiança, por exemplo) aos servidores melhores qualificados.						
18 – Considero a legislação vigente (que rege a administração pública e o Servidor Público) um fator negativo no desempenho do meu trabalho/carreira na UNIFAL-MG, Campus Varginha.						
19 – Considero que na UNIFAL-MG, Campus Varginha, há grande pressão para obediência às normas (leis, portarias, regulamentos etc).						
20 – Considero que na minha unidade de lotação a gestão caracteriza-se como participativa e democrática.						
21 – Considero minha chefia imediata preocupada com a relação entre as pessoas (um bom ambiente de trabalho).						
22 – Considero a minha chefia imediata preocupada, demasiadamente, com a previsão legal do exercício das atribuições destinadas a ela.						

Parte IV – Comprometimento Organizacional - Meyer e Allen (1991).

	1	2	3	4	5	6
23 - Esta organização merece minha lealdade.						
24 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
25 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
26 - Eu devo muito a esta organização.						
27 - Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.						
28 - Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.						
29 - Eu não me sinto como uma "pessoa de casa" nesta organização.						
30 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.						
31 - Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.						
32 - Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.						
33 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						
34 - Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização.						
35 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.						
36 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.						
37 - Na situação atual de minha vida, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.						
38 - Se eu decidisse deixar esta organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada.						
39 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.						
40 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.						

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – “**Comprometimento Organizacional: um desafio para o Gestor Público Federal**”, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

1. Dados gerais da pesquisa e da pesquisadora

Título da pesquisa: Comprometimento Organizacional: um desafio para o Gestor Público Federal

Pesquisador responsável: Jacqueline Aparecida Silva | **E-mail:** jacqueline.silva@unifal-mg.edu.br | **Telefone:** (35) 98452-2667.

Endereço: Av. Celina Ferreira Ottoni, 4000 - Padre Vitor, Varginha - MG, 37048-395.

2. Da justificativa e dos objetivos para a realização desta pesquisa

O **objetivo** dessa pesquisa é verificar qual a dimensão e os determinantes do comprometimento organizacional que destacam no servidor público da UNIFAL-MG, Campus Varginha.

A escolha desse tema **justifica-se** pela inexistência de pesquisas sobre Comprometimento Organizacional na UNIFAL-MG, em especial no Campus Varginha, pela necessidade de ampliar no meio acadêmico a reflexão sobre este tema e contribuir para os estudos da atividade gerencial, na gestão pública federal, em relação aos componentes constitutivos do comprometimento organizacional, ensejando o enriquecimento da base conceitual através da análise empírica e também trazer respostas necessárias, e até então desconhecidas, a respeito dos desafios do gestor público em lidar com o comprometimento organizacional dos servidores nesta organização.

3. Dos procedimentos do estudo

A pesquisa será realizada na Universidade Federal de Alfenas, Campus Varginha, no final do segundo semestre de 2018 e início do primeiro semestre de 2019. Os servidores efetivos (Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE's)) serão abordados por meio da aplicação de questionários estruturados, os quais serão respondidos individualmente e de forma eletrônica (via Internet).

4. Dos potenciais riscos e desconfortos e medidas

Os riscos de participação nesta pesquisa são mínimos, tais como desconforto ou constrangimento ao responder às perguntas do questionário. No entanto, serão tomadas as seguintes medidas para se evitar tais situações: a exposição clara da finalidade da pesquisa e de que o participante tem a garantia do sigilo, bem como, de recusar, desistir ou interromper a colaboração a qualquer momento, sem a necessidade de explicar o motivo. O preenchimento do questionário se dará de forma autoaplicável, não sendo respondido na presença do pesquisador, o que pode minimizar situações de desconforto.

5. Dos benefícios

De modo geral, a expectativa é ampliar no meio acadêmico a reflexão sobre este tema e contribuir para os estudos da atividade gerencial, na gestão pública federal, em relação aos componentes constitutivos do comprometimento organizacional,

ensejando o enriquecimento da base conceitual através da análise empírica e também trazer respostas necessárias, e até então desconhecidas, a respeito dos desafios do gestor público em lidar com o comprometimento organizacional dos servidores nesta organização. Além disso conhecer as dimensões, propostas pelo instrumento de Meyer e Allen (1991), do Comprometimento Organizacional do servidor da UNIFAL-MG, Campus Varginha.

6. Custos/reembolso para o participante

A participação não resultará em qualquer ônus, e não acarretará em bônus financeiro individual de qualquer natureza.

7. Da confidencialidade da pesquisa

O(A) participante tem a garantia de que a pesquisadora irá tratar sua identidade com padrões profissionais de sigilo e que o nome ou material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão e ainda, seu nome ou imagem não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Assinatura da Pesquisadora Responsável: _____

Eu, _____, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pela pesquisadora – **Jacqueline Aparecida Silva** – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, despesas e confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa.

Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento. Poderei consultar a pesquisadora responsável ou o CEP-UNIFAL-MG, com endereço na Universidade Federal de Alfenas, Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, 37130-000, (35) 3299-1318, e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo. Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

Varginha, _____ de _____ de 2018.

(Nome por extenso)

(Assinatura)