

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração

**COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E VINCULAÇÃO COM AS  
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: estudo com servidores  
técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de  
ensino superior**

Edinaldo Santana Rocha

Belo Horizonte

2016

**EDINALDO SANTANA ROCHA**

**COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E VINCULAÇÃO COM AS  
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:** estudo com servidores  
técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de  
ensino superior

Dissertação Apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Antonio Luiz Marques, PhD.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte

2016

R672c ROCHA, Edinaldo Santana.

Comprometimento *com* trabalho e vinculação com as políticas de recursos humanos: estudo com servidores técnico administrativo em educação de uma instituição federal de ensino superior. Belo Horizonte: FNH, 2016.

118 p.

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Comprometimento organizacional – RH – serviço Público. I. Edinaldo Santana Rocha II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3004



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **EDINALDO SANTANA ROCHA**

Matrícula: 770663

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

**TÍTULO: COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E A VINCULAÇÃO COM AS  
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: estudo com servidores técnico-  
administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior.**

DATA: 29/06/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Renata Simões Guimarães e Borges  
UFMG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E A VINCULAÇÃO COM AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: estudo com servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior”, de autoria de Edinaldo Santana Rocha, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Luiz Marques, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 24 de maio de 2016.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo apoio e compreensão.

Ao Prof. Antônio Luiz Marques, pela orientação sempre valiosa, pelos incentivos e por seus ensinamentos durante o curso.

Às professoras Peninha, Eliane e Sônia, pelo apoio durante as minhas ausências do serviço, enquanto cursava as disciplinas.

À professora Marília Alves, pelo incentivo e apoio na execução do projeto para a seleção do mestrado na FNH.

Aos professores do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelo convívio e aprendizado.

A todos os colegas do mestrado da Faculdade Novos Horizontes pela agradável convivência;

Aos colegas da Escola de Enfermagem, pelo apoio e incentivo.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar, descrever e analisar a relação entre a percepção dos servidores técnico-administrativos da seção de Serviços Gerais da Universidade Federal de Minas Gerais sobre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela UFMG e seu comprometimento. A escala de comprometimento foi a proposta por Meyer; Allen (1991, 1997) e validada na área pública por Marques (2012). A escala de percepção das políticas de recursos humanos foi desenvolvida e testada por Bandeira (1999), que estudou o impacto das práticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa estatal de grande porte. Quanto à metodologia, adotou-se abordagem quantitativa e qualitativa. Da etapa quantitativa, participaram 64 servidores. Destes, 15 participaram da etapa qualitativa. Na etapa quantitativa, aplicou-se questionário com escala do tipo Likert, cujo objetivo foi identificar as variáveis demográficas e ocupacionais, além de avaliar as dimensões do comprometimento organizacional e a percepção das práticas de recursos humanos. Na etapa qualitativa aplicaram-se entrevistas estruturadas, buscando aprofundar a percepção dos pesquisados quanto às práticas de recursos humanos. Quanto à percepção das políticas e práticas de recursos humanos, apurou-se que *recrutamento e seleção, relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração e ambiente de trabalho* foram consideradas positivas, enquanto *planejamento de carreira, comunicação e ambiente físico* foram vistas negativamente por grande parte dos servidores. Considerando a percepção global das práticas e políticas de recursos humanos, concluiu-se que houve concordância com as práticas e políticas de recursos humanos adotadas pela UFMG, destacando-se *ambiente de trabalho* como a dimensão de maior concordância e *planejamento de carreira* como a de maior discordância com as políticas e práticas de recursos humanos. Quanto a possíveis diferenças na percepção das práticas e políticas de recursos humanos em relação às variáveis sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço, apenas para escolaridade apurou-se que os servidores com até curso superior incompleto percebem com maior intensidade as políticas de recursos humanos do que aqueles com curso superior completo e acima. Isso pode ser justificado pelo fato de a maioria dos servidores da Seção de Serviços Gerais exercer cargos para os quais a escolaridade máxima exigida é o segundo grau completo. Quanto ao comprometimento dos servidores, o afetivo foi o componente que alcançou maior média, o que permite concluir que os servidores têm o desejo de permanecer na instituição e de contribuir para que esta supere suas dificuldades. Quanto a possíveis diferenças no comprometimento dos servidores pesquisados em relação às variáveis sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço, concluiu-se que os servidores com escolaridade até o ensino superior incompleto e os servidores com tempo de serviço superior a 20 anos mostraram-se mais comprometidos do que aqueles com ensino superior completo e acima, como também com aqueles com menos de 20 anos de serviço na UFMG.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Práticas de recursos humanos. Serviço público. Instituição federal de ensino superior.

## ABSTRACT

This research aimed to identify, describe and analyze the relationship between the perception of the human resources (HR) policies and practices adopted by the Federal University of Minas Gerais (UFMG) and the commitment of UFMG technical-administrative staff of the General Services unit. The commitment scale applied was proposed by Meyer; Allen (1991, 1997) and validated in the civil service by Marques (2012). The scale of perception of HR policies was developed and tested by Flag (1999), who studied the impact of human resources practices on organizational commitment in a large state agency. Concerning methodology, one adopted quantitative and qualitative approaches. During the quantitative phase, there were 64 participant civil servants. Out of these, 15 also took part in the qualitative phase. In the quantitative phase, one applied a questionnaire containing the Likert scale, which aimed at identifying the demographic and occupational variables, in addition to assessing the dimensions of organizational commitment and the perception of HR practices. During the qualitative phase, one carried out structured interviews, in an attempt to deepen the perception of the respondents, concerning HR practices. Regarding the perception of the HR policies and practices, the results show that recruitment and selection, relationship with the leadership, training and development, compensation system and working environment were positively considered, whereas the criteria career planning, communication and physical environment were negatively perceived by most civil servants. Considering the overall perception of HR practices and policies, one concluded that there was a correlation with the HR resources practices and policies adopted by UFMG. The criterion work environment received the highest index of correlation with HR policies and practices, whereas the criterion career planning received the lowest correlation index. Regarding possible differences in the perception of HR practices and policies, in terms of gender, age, education and length of service, results show that perceptions only differ for the criterion education: undergraduate workers perceive HR policies more intensely than those workers that have a college degree or a post-graduate degree. This can be explained by the fact that most civil servants of the General Services unit held positions for which the maximum education level required was a high school degree. Regarding the commitment of the civil servants, the component that achieved the highest average was the affective, which indicates that the civil servants want to remain in the institution and want to contribute with it so that it overcomes its difficulties. Concerning possible differences in the commitment of the civil servants, in terms of gender, age, education and length of service, results show that workers were more committed when they had an education level of up to undergraduate degree or had worked for over 20 years. Workers with a college degree or a post-graduate degree or a period of less than 20 years of serving time at UFMG were less committed according to the results.

**Key words:** Organizational commitment. Human resource practices. Civil service. Federal institution of higher education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa .....	56
Figura 2 – Resultado modelo teórico da pesquisa .....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resíduos padronizados <i>versus</i> valor previsto padronizado.....	96
Gráfico 2 - P-P Normal de regressão de resíduos padronizados .....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Resumo de pesquisa recentes realizadas sobre comprometimento organizacional no setor público .....	37
Quadro 2 Operacionalização das dimensões da variável <i>política de recursos humanos</i> .....	57
Quadro 3 Operacionalização das dimensões da variável <i>comprometimento organizacional</i> .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentuais de incentivo à qualificação .....	23
Tabela 2 - Progressão por capacitação profissional .....	24
Tabela 3 - Estrutura de vencimento básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.....	26
Tabela 4 - Distribuição dos servidores segundo os dados demográficos e ocupacionais .....	70
Tabela 5 - Análise descritiva da percepção dos servidores com os indicadores de política e práticas de recursos humanos .....	71
Tabela 6 - Indicadores de percepção com a política de recursos humanos.....	75
Tabela 7: Teste de comparação de médias de uma amostra T-student .....	75
Tabela 8 - Teste de normalidade da variável <i>percepção global</i> – Shapiro Wilk .....	77
Tabela 9 - Teste de comparação de médias de <i>percepção global versus sexo</i> – T-Student.....	77
Tabela 10 - Teste de comparação de médias de <i>percepção global versus idade</i> – T-Student.....	79
Tabela 11 - Teste de comparação de médias de <i>percepção global versus</i> <i>escolaridade</i> – T-Student .....	80
Tabela 12 - Teste de comparação de médias– <i>percepção global versus tempo</i> <i>de serviço</i> – T-Student .....	81
Tabela 13 - Análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional .....	82
Tabela 14 - Indicadores de comprometimento organizacional .....	84
Tabela 15 - Teste de normalidade da variável <i>comprometimento global</i> – <i>Shapiro Wilk</i> .....	85
Tabela 16 - Teste de comparação de médias de <i>comprometimento global</i> <i>versus sexo</i> – T-Student .....	85
Tabela 17 - Teste de comparação de médias de <i>comprometimento global</i> <i>versus idade</i> – T-Student .....	87
Tabela 18 - Teste de comparação de médias de <i>comprometimento global</i> <i>versus escolaridade</i> – T-Student.....	88

Tabela 19 - Teste de comparação de médias de <i>comprometimento global</i> versus <i>tempo de serviço</i> – T-Student.....	88
Tabela 20 - Teste de normalidade das dimensões da <i>política de recursos</i> e das dimensões do <i>comprometimento organizacional</i> - Shapiro Wilk .....	90
Tabela 21 - Correlações entre os indicadores de política de recursos humanos e os indicadores de comprometimento organizacional – Pearson .....	91
Tabela 22 - Sumário do modelo de regressão entre comprometimento global e política de recursos humanos.....	93
Tabela 23 - Teste de significância do modelo de regressão proposto - ANOVA.....	93
Tabela 24 - Coeficientes da análise de regressão entre comprometimento global e política de recursos humanos .....	94
Tabela 25 - Teste de normalidade do erro de regressão – Shapiro Wilk .....	97

## **LISTA DE SIGLAS**

ADI – Avaliação de Desempenho Individual

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

DAST – Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração

FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

PASS – Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público  
Federal

PCC – Plano de Classificação de Cargos

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

SAST – Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão

SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SINAISS – Sistema Nacional de Informações em Saúde do Servidor

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFG – Universidade Federal de Goiás

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
<b>2 AMBIENTE DA PESQUISA</b> .....	<b>19</b>
2.1 Incentivo à qualificação .....	22
2.2 Progressão por capacitação profissional .....	23
2.3 Progressão por mérito profissional.....	24
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
3.1 Comprometimento organizacional — aspectos gerais .....	28
3.2 A abordagem de Meyer e Allen .....	32
3.3 Antecedentes do comprometimento organizacional .....	36
3.4 Comprometimento organizacional no setor público.....	38
3.5 Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no setor público .....	40
3.6 Evolução da gestão de recursos humanos nas organizações.....	45
3.7 Gestão de recursos humanos na Universidade Federal de Minas Gerais ...	48
3.7.1 Carreira.....	48
3.7.2 Recrutamento e seleção .....	49
3.7.3 Treinamento e desenvolvimento.....	50
3.7.4 Remuneração.....	51
3.7.5 Avaliação de desempenho .....	52
3.7.6 Relacionamento com a chefia .....	54
3.7.9 Saúde e segurança no trabalho .....	54
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	57
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	57
4.3 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	58
4.4 População, amostra e sujeitos .....	59
4.5 Instrumento de coleta de dados .....	60
4.6 Coleta de dados.....	63
4.7 Técnicas de análise dos dados .....	64
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
5.1 Dados demográficos e ocupacionais .....	68
5.2 Análise da percepção com as políticas e práticas de recursos humanos ...	71
5.2.1 Dados descritivos .....	71
5.2.2 Diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos em relação aos dados demográficos e ocupacionais.....	76
5.3 Análise do comprometimento organizacional .....	81
5.3.1 Dados descritivos .....	82
5.3.2 Nível de comprometimento organizacional .....	83

5.3.3 Diferenças no comprometimento organizacional em relação aos dados demográficos e ocupacionais .....	84
5.4 Relações entre percepção com a política de recursos humanos e comprometimento organizacional .....	89
5.4.1 Correlações entre as variáveis.....	89
5.4.2 Análise de regressão linear múltipla .....	92
6 CONCLUSÕES .....	99
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICES .....	112

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo vem experimentando rápidas mudanças em todos os campos: político, econômico, social e, principalmente, em relação ao comportamento humano nas organizações. As transformações sociais, culturais e tecnológicas têm interferido sobremaneira no comportamento das pessoas e no padrão das organizações, levando a um ambiente organizacional com muita movimentação e fazendo com que as empresas e os trabalhadores se adaptem constantemente aos novos métodos de trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

No final do século XX começou-se a discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como ponto principal as mudanças no gerenciamento do setor público, procurando tornar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação da sociedade com os serviços públicos. Para o autor, torna-se necessário desenvolver a área de Recursos Humanos no setor público, de modo a criar condições para solucionar os problemas ainda existentes, como a desmotivação dos servidores e a precariedade no atendimento aos cidadãos (MARCONI, 2005).

Davis; Newstrom (2002) definem as organizações como sistemas sociais que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo. Ressaltam que o progresso da sociedade depende da existência de organizações eficazes e que o comportamento organizacional envolve o estudo e a aplicação do conhecimento sobre o modo como as pessoas agem dentro das organizações. Para eles, esse conhecimento deve ser usado como ferramenta de gestão pelos administradores em todos os tipos de organização: governo, escola, negócios e prestação de serviços.

As organizações precisam utilizar os recursos humanos com uma visão mais produtiva, garantindo sua sobrevivência em ambientes em constante transformação. Isso exige um contínuo ajustamento, dando-lhes maior capacidade de antecipar-se às mudanças, para garantir sobrevivência e o crescimento, transformando a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em sua estabilidade (BASTOS, 1993).

Medeiros; Albuquerque (2005) argumentam que as estratégias de gestão de negócios devem ser direcionadas para criar nas organizações ambientes incentivadores, que busquem a execução de serviços interessantes, possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados e se associem a um produto útil para a sociedade. Para obter o comprometimento deles, é necessário fazer uso de ações de envolvimento e integração, em que a empresa pode obter três tipos de comprometimento: normativo, instrumental (ou calculativo) e afetivo (SILVA, 2005).

Segundo Meyer; Allen (1991), os principais estudos são fundamentados em três principais enfoques do comprometimento organizacional: a) atitudinal, ou afetivo - ressalta o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e as metas da organização; b) normativo - percebe o comportamento do indivíduo com base no conjunto de normas e na cultura organizacional; e c) instrumental – é visto em função dos retornos obtidos e dos custos e benefícios de se fazer parte da organização.

Borges-Andrade; Afanasief; Silva (1989) explicam que as pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas são importantes não apenas pelo interesse acadêmico, mas também por razões práticas. Complementam que as instituições públicas são financiadas com recursos públicos e que suas atividades têm por objetivo promover o bem comum.

Estudar o comprometimento organizacional em servidores técnico-administrativos da seção de Serviços Gerais da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) decorre da necessidade de verificar como isso ocorre em um local onde a demanda de trabalho é muito grande e diversificada quando comparada com a maioria das outras seções existentes na instituição. Nesta seção todos os segmentos da universidade (alunos, docentes e servidores técnico-administrativos em educação) tem alguma demanda a ser atendida, desde uma porta que precisa ser aberta até o transporte de professores e alunos para seus campos de estágios, quando isso acontece em municípios fora de Belo Horizonte.

A seção de Serviços Gerais da UFMG é a responsável por toda a estrutura física

dos prédios pertencentes a suas unidades e pela logística diária relativa a: manutenção predial, limpeza, portarias, vigilância, copa e transportes.

Este estudo foi realizado à luz do modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer; Allen (1991), que conceitua o comprometimento organizacional a partir de três componentes: a) afetivo - o servidor permanece na organização porque gosta e se identifica com ela; instrumental - o servidor permanece na organização porque necessita dela mesmo não tendo identificação com ela; c) normativo - o servidor desenvolve apenas um sentimento de dever para com a organização. Este modelo já validado no Brasil por Medeiros e Enders (1996), Bandeira, Marques e Veiga (1999), e validado por Marques (2012) para o setor público, é internacionalmente reconhecido. Utilizou-se para verificar a percepção das práticas e políticas de recursos humanos o modelo de Bandeira (1999).

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Como as políticas de recursos humanos adotadas pela Universidade Federal de Minas Gerais podem interferir no comprometimento organizacional de seus servidores?

### **1.2 Objetivos**

São os seguintes os objetivos definidos para o desenvolvimento desta pesquisa:

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar, descrever e analisar a relação entre a percepção das políticas e práticas de recursos humanos e o comprometimento dos servidores técnico-administrativos da seção de Serviços Gerais da Universidade Federal de Minas Gerais.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o nível de percepção das políticas e práticas de recursos humanos dos servidores com as políticas de recursos humanos;

- b) Identificar possíveis diferenças na percepção das políticas de recursos humanos em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*;
- c) Identificar o nível de comprometimento dos servidores técnico-administrativos em educação da seção de Serviços Gerais;
- d) Identificar possíveis diferenças no comprometimento em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

### 1.3 Justificativa

A gestão de recursos humanos no setor público brasileiro se pautou, durante muitos anos, pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo, que visava ao atendimento das demandas pontuais e emergenciais. Não existiam diretrizes claras para as políticas de recursos humanos adotadas pelos diversos órgãos, os quais, dessa forma, não conseguiam formar um quadro de servidores com o perfil desejado (MARCONI, 2001).

Na visão de Meyer; Allen (1997), o comprometimento é algo que se desenvolve por si mesmo, fazendo crer que as pessoas têm a necessidade de se comprometerem com alguma coisa.

Meyer *et al.* (2002) ressaltam que grande parte da investigação sobre as correlações envolvendo o comprometimento organizacional foi realizada nos Estados Unidos. Sugerem que pesquisas sejam realizadas em outros países, comparando os resultados e confirmando se eles se mostram semelhantes. Assim, a pesquisa aqui proposta pode contribuir para essa finalidade.

O comprometimento organizacional é bastante pesquisado no campo do comportamento das pessoas nas organizações. No que se refere ao setor público e à administração pública, isso vem ocorrendo com bastante frequência. A consulta às edições do EnANPAD entre 2010 e 2015 revelou vários artigos onde se tratava do tema “Comprometimento organizacional no contexto do serviço público”, o que indica a existência de interesse da academia.

No aspecto institucional, a preocupação com a temática “Comprometimento organizacional” na UFMG pode contribuir para que os gestores de recursos humanos procurem meios que satisfaçam as necessidades de seus servidores, tornando-os membros de uma universidade com alto grau de comprometimento e dando visibilidade a todos sobre as políticas de gestão de pessoas ao longo de sua carreira funcional.

Quanto ao aspecto social, este estudo poderá trazer contribuições importantes à sociedade, principalmente em relação ao público atendido por uma universidade, uma vez que, tornando-se conhecido o grau de comprometimento dos servidores, poderá existir uma confiança maior nesses trabalhadores. Conseqüentemente, a instituição pesquisada se beneficiará dessas melhorias. Assim, este estudo pode contribuir para mudar a imagem que a sociedade tem dos servidores públicos.

Esta dissertação contém seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se explicitam o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo, descreve-se a ambiência da pesquisa, ou seja, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em que a pesquisa foi realizada. No terceiro capítulo, discute-se o referencial teórico, com base em sete principais pontos. No quarto capítulo, descreve-se a metodologia da pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as conclusões.

## 2 AMBIENTE DA PESQUISA

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), designação que ostenta desde 1965, foi criada em 1927, como “Universidade de Minas Gerais”, a partir da reunião de escolas profissionais existentes, voltadas para o ensino superior de Direito, Medicina, Engenharia, Odontologia e Farmácia. Em 1949, foi federalizada. As responsabilidades institucionais da UFMG vinculam-se ao objetivo de promover o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Este papel fundamenta-se nas disposições do art. 207 da Constituição Federal, balizadas pelas disposições da Lei 9.394/96 ou Lei de Diretrizes e Bases da Educação (UFMG, 2014).

A instituição tem por objetivo estratégico gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como referência nacional na formação de indivíduos críticos e éticos, com uma sólida base científica e humanística, comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional (UFMG, 2014).

A responsabilidade social da instituição vincula-se especialmente à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social e à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural (UFMG, 2014).

O órgão máximo de deliberação da UFMG é o Conselho Universitário, que se incumbem da formulação de sua política geral, nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) é um órgão técnico de supervisão e deliberação em matéria de ensino, pesquisa e extensão. O Conselho de Curadores é o órgão de fiscalização econômico-financeira da Universidade. O Conselho de Diretores é o órgão de assessoria executiva da administração superior da Universidade, competindo-lhe traçar normas operacionais para as matérias aprovadas pelo Conselho Universitário, decidir sobre aquelas que lhe forem delegadas por este órgão e assessorar nas de competência do reitor. A Universidade é composta, ainda, por Unidades Acadêmicas e Unidades Especiais. A Unidade Acadêmica é o estabelecimento de ensino que

possui sede e estrutura administrativa próprias, realiza atividades de pesquisa e extensão e oferece curso superior que resulta na concessão de diploma de Graduação. Já a Unidade Especial é o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias e pode realizar atividades de pesquisa e extensão, mas não conduz à concessão de diploma de graduação (UFMG, 2014).

A UFMG reúne 20 unidades acadêmicas e 3 unidades especiais, as quais somam 32.196 alunos em seus 75 cursos de graduação presencial, 946 nos 5 cursos a distância, 4.378 nos 63 cursos de doutorado e 4.030 nos 77 cursos de mestrado. Existem, ainda, 1.694 alunos no curso de Educação básica e profissionalizante. No total são 48.949 discentes, em seus três campi universitários. Com relação aos recursos humanos, são 4.397 servidores técnico-administrativos em educação e 2823 docentes.

A qualificação de seu Quadro Técnico-Administrativo em Educação (TAE) é vista como ação prioritária na gestão de pessoas, principalmente na perspectiva de se criar um corpo de gestores intermediários com a capacidade de dar sustentação a uma proposta de gestão profissional, como recursos estratégicos para inovações gerenciais e informacionais. Atualmente, um número significativo de servidores TAE da UFMG já concluiu o nível superior (65,84). Contudo, ainda é reduzido o número de servidores TAE com pós-graduação *stricto sensu* (10,06%) e 328 (7,33%) têm o 1º grau ou menos (UFMG, 2014).

A seção de Serviços Gerais está presente em todas as unidades acadêmicas. É gerenciada por um servidor técnico-administrativo, que está diretamente ligado à diretoria da unidade. Atualmente, são 73 servidores efetivos lotados nesta seção. As principais atividades executadas são: controlar os serviços de limpeza e higiene; controlar os serviços de portarias; zelar pela organização do prédio durante a realização de concursos e eventos; realizar os serviços de malotes internos e externos da unidade; cuidar dos serviços de correios da unidade; acompanhar os serviços de manutenção preventiva e corretiva das instalações prediais; e responsabilizar-se pelo controle dos gastos com reprografia.

A administração de pessoal na esfera pública federal brasileira passou a ser

organizada a partir da Lei 284/1936, de 28 de outubro de 1936, conhecida como a “Lei do Reajustamento”, a qual preza por uma efetiva mudança no pensamento sobre o serviço público, instituindo o Plano de Classificação de Cargos (PCC), o concurso público e a criação do Conselho Federal do Serviço Público, com o objetivo de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal (SANTOS, 2006).

Pelo Decreto 7.674, de 20 de janeiro de 2012, a Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público é o órgão responsável por exercer a competência normativa de negociação de condições de trabalho e de solução de conflitos, orientando os gestores na execução das políticas que tangem ao setor público federal (BRASIL, 2012).

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, regulamenta o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e dispõe sobre sua estrutura (Brasil, 2005). Magalhães et al. (2010) descreveram que esta lei traz dispositivos que contemplam a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação, com percentuais de incentivos financeiros após a qualificação. Entretanto, são pouco significativos no que diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, uma vez que ainda não existem meios para o crescimento, mediante a ocupação de sucessivos cargos na organização pública (BRASIL, 2005).

As universidades são pautadas por um ambiente propício ao desenvolvimento, devido à diversidade de especialistas, docentes e técnico-administrativos em educação, mas nem sempre conseguem estimular os servidores no sentido do aperfeiçoamento, por ser pouco motivador, devido a vários problemas, como: política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos e falta de incentivos gerenciais (MAGALHÃES et al., 2010).

Marques (2002) comenta que têm ocorrido algumas mudanças para a agilização do fluxo dos processos de trabalho na administração pública. Nesse conjunto está incluída a universidade, o que implica o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de criar e manter um clima organizacional capaz de contribuir para os

resultados da instituição, por meio da formação de equipes que possuam características direcionadas para a produtividade e competitividade.

As mudanças em relação à área de Recursos Humanos nas organizações públicas, especialmente nas universidades, estão acontecendo, mesmo que em níveis de intensidade diferentes. Em algumas universidades federais, como Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), criaram-se as Pró-Reitorias de Recursos Humanos, com ações direcionadas para o desenvolvimento de seus servidores. Todavia, na prática parece existir uma carência de ações integradas em relação aos recursos humanos no setor público. Em muitos casos, ocorrem ações isoladas que, embora tragam mudanças em algumas políticas, não abrangem todo o âmbito de recursos humanos, razão pela qual seus resultados nem sempre são visíveis e satisfatórios (MAGALHÃES et al., 2010).

Na UFMG, existem algumas políticas que, apesar de não serem exclusivas, pois são comuns a todas as IFES, direcionam seus servidores durante a sua carreira dentro da instituição.

## **2.1 Incentivo à qualificação**

Trata-se de uma vantagem pessoal concedida ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado.

O incentivo à qualificação tem por base um percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor (TAB. 1).

**Tabela 1 - Percentuais de incentivo à qualificação**

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

Fonte: Anexo IV à Lei 11.091, de 12/01/2005, alterado pelo Anexo XVII à Lei 12.772, de 28/12/2012, publicada no DOU de 31/12/2012.

## 2.2 Progressão por capacitação profissional

Trata-se da mudança de nível de capacitação no mesmo cargo e nível de classificação decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 meses. O servidor será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação (TAB. 2).

**Tabela 2 - Progressão por capacitação profissional**

Nível de Classificação	Nível de Capacitação	Carga Horária de Capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Anexo IV à Lei 11.091, de 12/01/2005, alterado pelo Anexo XVII à Lei 12.772, de 28/12/2012, publicada no DOU de 31/12/2012.

### 2.3 Progressão por mérito profissional

Trata-se da mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Para a obtenção da progressão funcional por mérito, o servidor terá que atingir um mínimo de 70% da soma total de pontos distribuídos na avaliação a que for submetidos (art. 15 da Resolução Complementar 5/2012 do Conselho Universitário/UFMG).

De acordo com o art. 13 do Decreto 2.794, de 1º de outubro de 1998, todo servidor tem direito a cada quinquênio até três meses de licença para capacitação, cuja liberação ficará a cargo da unidade organizacional, de acordo com o seu

planejamento interno.

De acordo com o Decreto 5.825/2006, a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuados com a equipe de trabalho, considerando o padrão da qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFES, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O plano de carreira nas IFES está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), com quatro níveis de capacitação cada (Inciso III do art. 5º da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005), conforme a TAB. 3, com dados financeiros a partir de 1 de março de 2015.

Tabela 3 - Estrutura de vencimento básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

(Continua)

NIVEIS				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R\$	1197,67	1																			
	P02	R\$	1243,18	2	1																		
	P03	R\$	1290,42	3	2	1																	
	P04	R\$	1339,46	4	3	2	1																
	P05	R\$	1390,35	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R\$	1443,19	6	5	4	3	1															
	P07	R\$	1498,03	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$	1554,95	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$	1614,04	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$	1675,38	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R\$	1739,04	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$	1805,12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R\$	1873,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R\$	1944,92	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R\$	2018,83	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R\$	2095,54	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R\$	2175,17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R\$	2257,83			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R\$	2343,63				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R\$	2432,69					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R\$	2525,13					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R\$	2621,08						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R\$	2720,68							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R\$	2824,07								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R\$	2931,38									15	14	13	12	9	8	7	6				

**Tabela 3 - Estrutura de vencimento básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Conclusão)**

NIVEIS				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	P26	R\$	3042,78									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R\$	3158,40										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R\$	3278,42											16	15	12	11	10	9				
	P29	R\$	3403,00												16	13	12	11	10				
	P30	R\$	3532,31													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R\$	3666,54													15	14	13	12	1			
	P32	R\$	3805,87													16	15	14	13	2	1		
	P33	R\$	3950,49														16	15	14	3	2	1	
	P34	R\$	4100,61															16	15	4	3	2	1
	P35	R\$	4256,44																16	5	4	3	2
	P36	R\$	4418,18																	6	5	4	3
	P37	R\$	4586,07																	7	6	5	4
	P38	R\$	4760,34																	8	7	6	5
	P39	R\$	4941,24																	9	8	7	6
	P40	R\$	5129,00																	10	9	8	7
	P41	R\$	5323,91																	11	10	9	8
	P42	R\$	5526,21																	12	11	10	9
	P43	R\$	5736,21																	13	12	11	10
	P44	R\$	5954,19																	14	13	12	11
	P45	R\$	6180,44																	15	14	13	12
	P46	R\$	6415,30																	16	15	14	13
	P47	R\$	6659,08																		16	15	14
	P48	R\$	6912,13																			16	15
	P49	R\$	7174,79																				16

Fonte: Anexo IV à Lei 11.091, de 12/01/2005, alterado pelo Anexo XVII à Lei 12.772, de 28/12/2012, publicada no DOU de 31/12/2012.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de dar sustentação conceitual aos objetivos propostos neste estudo, apresentam-se e discutem-se os seguintes conteúdos: Evolução da gestão de recursos humanos nas organizações; Comprometimento organizacional – aspectos gerais; A abordagem de Meyer e Allen; Antecedentes do comprometimento organizacional; Comprometimento organizacional no setor público; Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no setor público; Políticas de recursos humanos nas instituições federais de ensino; e Gestão de recursos humanos na UFMG.

#### 3.1 Comprometimento organizacional — aspectos gerais

Becker (1960), ensina que o termo *comprometimento* era usado de forma crescente pelos sociólogos e, também, aparecia com frequência nos estudos ocupacionais de carreiras. Os sociólogos o utilizavam ao tratar do comportamento individual e do organizacional, definindo-o como o fato de as pessoas se engajarem em linhas consistentes de atividades. Em relação aos estudos de carreiras, o comprometimento contribuiria para a compreensão da fixação do indivíduo em sua ocupação, ainda que existissem circunstâncias outras de mercado mais atraentes. Para o autor, o comportamento desviante consistente não é devidamente esclarecido. Outra explicação com vistas à compreensão do comportamento consistente de atividades apontada por Becker (1960) pressupõe a existência de aquiescência universal a valores culturais que informariam e restringiriam o comportamento. Entretanto, existem questionamentos sobre quais seriam os valores sociais básicos, se as pessoas responderiam consistentemente adotando alternativas que corresponderiam aos valores esperados e de que forma os valores introjetados afetariam o comportamento (BECKER, 1960).

Em sua análise, Becker (1960) alerta para a forma como o conceito de comprometimento tem sido tratado, sem maior profundidade e sujeito a gerar equívocos. Ele buscava examinar o verdadeiro significado do termo a partir de sua aplicação, no intuito de explicar o comportamento consistente, o qual deveria apresentar as seguintes características: persistir por mais que um período de tempo;

e o indivíduo permanecer engajado na atividade e na mesma ocupação. Assim, Becker (1960) entende que o termo *comprometimento* é uma tentativa de explicar o comportamento humano e que estar comprometido envolve a consciência de que suas atitudes repercutem em outros e têm consequências diretas e indiretas quanto à exposição de si e ao controle ou não da situação. Por definição, o termo *comprometimento* se sinonimiza com *senso comum*, traduzido por engajamento, envolvimento, vocação e, até, obrigação (BECKER, 1960).

Gouldner (1960) acreditava que o comprometimento não era um construto unidimensional e que seu objetivo seria identificar seus componentes. Ele identificou duas dimensões para o comprometimento: integração, isto é, o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização; e a introjeção, em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados (GOULDNER, 1960).

Steers (1977) define comprometimento como a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Ele ressalta a necessidade de se conhecer o processo de formação do comprometimento e de sua influência no espaço organizacional, dado que o tema vem recebendo atenção de gestores e analistas organizacionais, preocupados em melhorar o desempenho de seus empregados. Isso não sem razão, pois as pesquisas indicam que o comprometimento oferece mais garantias positivas no tocante ao turnover que a satisfação no trabalho, na medida em que empregados comprometidos produzem melhor que os não comprometidos e que comprometimento é um indicador de eficácia organizacional.

Mowday; Steers; Porter (1979) ressaltaram a natureza afetiva do comprometimento organizacional, posicionando a avaliação que o indivíduo faz dos objetivos e dos valores organizacionais como aspectos centrais dessa base ou tipo de comprometimento. De acordo com esses autores, o comprometimento afetivo se mostra na intenção de se esforçar pela organização.

Mowday; Steers; Porter (1979) associam o comprometimento organizacional como a identificação e o envolvimento com uma organização em particular, caracterizada por forte crença e aceitação de suas metas e valores, disposição para esforçar-se

em benefício dela e forte desejo em permanecer como seu membro.

Alguns estudos, como o de Mathieu e Zajac (1990), avaliaram a correlação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Eles obtiveram resultados significativos ao realizarem uma meta-análise que avaliou a correlação entre comprometimento organizacional atitudinal, comprometimento organizacional calculativo e satisfação no trabalho. O conceito de comprometimento atitudinal abrange o conceito de comprometimento afetivo e normativo de Allen; Meyer (1990).

A meta-análise de Mathieu; Zajac (1990) resume os resultados das pesquisas sobre comprometimento, permitindo uma visão global de suas variáveis antecedentes consistentemente encontradas nas pesquisas fora do Brasil. Entre as características pessoais, a maior correlação positiva encontra-se na percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Quanto às características do trabalho, observam-se correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade do trabalho e entre caráter não rotineiro e escopo do trabalho. Outros aspectos que se mostram positivamente associados a comprometimento são aqueles relacionados ao estilo de liderança, por exemplo, comportamento de estruturação, de comunicação e de consideração do líder, e ao comportamento participativo. As correlações entre comprometimento e características organizacionais, como tamanho e centralização, são praticamente nulas nos estudos publicados no exterior.

Meyer; Allen (1991) identificaram quanto ao aspecto conceitual três bases recorrentes para definir comprometimento: vínculo afetivo, percepção de custos (percepção de consequências) e obrigação. Quanto ao vínculo afetivo, o termo *comprometimento* descreve a orientação afetiva adotada pela organização. Quanto à percepção de custos e ou à percepção de consequências, o comprometimento se liga ao reconhecimento por parte do indivíduo dos custos e ou consequências decorrentes da interrupção de determinada ação, o que garante sua continuidade. Em relação à obrigação, os autores informam que esta é a menos comum. Nesse caso, o comprometimento em permanecer na empresa relacionar-se-ia a padrões morais que definem como moralmente certo ficar na empresa, independente da satisfação ou insatisfação em permanecer (MEYER; ALLEN, 1991).

Conforme assinala Bastos (1994), o termo *comprometimento* origina-se do inglês *commitment*, compreendendo quatro eixos de significado: confiar; encarregar, comissionar e designar; perpetrar ou desempenhar; e envolver, juntar e engajar.

Quando adotado na linguagem acadêmica, o termo *comprometimento* ignora seu significado negativo, mantendo seu significado de adesão, de engajamento e de forte envolvimento do indivíduo com a organização ou com seu trabalho (BASTOS *et al.*, 1997).

Na literatura sobre comprometimento organizacional, existem, no mínimo, três conceitos mais frequentes para comprometimento: conotação de compromisso e envolvimento, assinalando a maneira ou a forma como os indivíduos se comportam em relação a algo; antônimo de descomprometimento, alertando, assim, para o grau de atenção e zelo que o indivíduo deve dispor quando vai realizar alguma coisa; e sentido de lealdade, fazendo referência à questão de sentimentos e desejos (BASTOS, 1994).

Vários estudos têm defendido a realização de investigação no que se refere às dimensões do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDEY, 1998).

Segundo Medeiros (1997), os estudos sobre o comprometimento organizacional apresentam três correntes nas quais predominam o construto: enfoque afetivo - calcado nos estudos de Porter *et al.* (1982), no qual fica evidenciado o envolvimento emocional do indivíduo com a organização, refletindo o desejo de permanência por iniciativa própria; enfoque instrumental - caracterizado pelo comprometimento do indivíduo com a organização em detrimento da necessidade de permanecer, cuja predominância se deu nos estudos desenvolvidos por Becker (1960); e normativo - com apoio nos estudos desenvolvidos por Wiener (1982), vem mostrar a obrigação que o indivíduo sente em permanecer na organização.

Medeiros; Enders (1998) explicam que o comprometimento refere-se a uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, à disposição para exercer um esforço considerável em seu benefício e a um forte desejo de se manter

como membro dela.

Para Medeiros; Albuquerque (2005), o conceito de Meyer; Allen (1991) é o que melhor define comprometimento, entendido como um construto formado pelas dimensões: afetiva, em que há o estabelecimento de vínculo com a organização e demais trabalhadores, permanecendo o trabalhador na instituição porque quer, e não porque é obrigado; normativa, em que o trabalhador permanece na instituição porque se sente obrigado; e instrumental, em que o trabalhador permanece na instituição devido à necessidade que tem desse emprego e da remuneração.

### **3.2 A abordagem de Meyer e Allen**

Nos anos de 1990, destacam-se os trabalhos de Meyer, Allen e Gellatly (1990) e de Meyer; Allen (1991). Estes últimos propuseram a teoria das três dimensões do comprometimento: a afetiva, a de continuidade e a normativa do comprometimento. Todas são aqui compreendidas como aquilo que caracteriza a relação entre o indivíduo e a organização, com implicações para a permanência, ou não, na organização. Eles reafirmaram que estas três dimensões são compreendidas como componentes do comprometimento, e não como tipos de comprometimento (Meyer; Allen, 1991), explicando que estas dimensões diferem quanto à natureza psicológica. O comprometimento afetivo se refere a uma ligação afetiva, à identificação e envolvimento do empregado com a organização porque ele deseja. Comprometimento de continuidade se refere à consciência do empregado em relação aos custos e ou à consequência ao deixar a organização. Assim, ele permanece porque precisa. O comprometimento normativo reflete o sentimento de dever, a obrigação de permanecer na organização.

Segundo Meyer; Allen (1992), a existência de várias definições para comprometimento reflete três grandes temas: o reflexo de uma orientação afetiva em relação à organização; o reconhecimento dos custos associados à saída da organização; e a obrigação moral de permanecer na organização. Isso levou os autores a propor um modelo de comprometimento organizacional de três componentes, levando-se em consideração o que havia de comum entre as várias definições de comprometimento organizacional, baseando-se na percepção de que o

comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização.

Sumarizando, as três concepções mais aceitas, com base no modelo tridimensional de Meyer; Allen (1991), são: a) dimensão afetiva, traduzida pelo desejo de permanecer na organização, que seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho; b) dimensão calculativa/instrumental, representada pela necessidade de permanecer na organização, desenvolvida a partir de dois fatores antecedentes, a magnitude e ou o número de investimentos (side-bets) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado; e c) dimensão normativa, que implica a obrigação moral de permanecer na organização, a qual corresponderia a um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e no social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Permanecer na organização é o caminho para a retribuição.

Meyer; Allen (1991) apresentaram o comprometimento organizacional como um estado psicológico de natureza atitudinal, que reflete as formas com que as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização, a partir de três dimensões: comprometimento afetivo, como um apego a organização; comprometimento percebido como custos associados à necessidade de deixar a organização, que foi chamada de “instrumental”; e comprometimento moral, ou normativo, que seria uma obrigação de permanecer na organização.

Meyer; Allen (1991), quando afirmam que o comprometimento organizacional é um estado psicológico moldado por condições ambientais, fazem referência a condições pessoais tanto extraorganizacionais quanto organizacionais.

Para Meyer; Allen (1991), o comprometimento poderia ser visto em uma perspectiva atitudinal, que se constituiria em um processo em que as pessoas associariam sua relação com a organização, percebendo a semelhança de seus valores com os dela; ou comportamental, como um processo em que o sujeito se prenderia à organização

e como lidaria com isso.

As diferenças das abordagens segundo Meyer; Allen (1991) em relação ao comprometimento atitudinal eram influenciadas pelas condições que contribuíam para estabilizar ou mudar este comportamento. Já no comportamental, infere-se a probabilidade de que as atitudes resultantes do comportamento influenciariam a ocorrência do comportamento numa situação futura. Desse modo, definiram o termo *comprometimento* para designar um estado psicológico que não se restringe à congruência de valores pessoais e organizacionais, que pode representar um desejo, uma necessidade e ou uma obrigação, e o termo *comprometimento comportamental* para se referir à recorrência de um comportamento.

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam. Já aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Meyer, Allen; Smith (1993) desenvolveram duas escalas para pesquisas com a multidimensionalidade do comprometimento: uma com 21 itens e outra, reduzida, com 18 itens. Ambas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional no formato Likert. Nessas escalas, um terço dos indicadores do instrumento refere-se ao comprometimento afetivo, um terço ao comprometimento instrumental e um terço ao normativo.

Segundo Bastos (1994), as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento é maior entre as pessoas casadas e que tende a decrescer à medida que cresce o nível educacional.

Na década de 1990, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Todos foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional,

estabelecido por John Meyer e Natalie Allen. Apresentam-se aqui os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/calculativo e normativo, além dos enfoques multidimensionais: o modelo de Meyer; Allen (1991) e o modelo do vínculo psicológico do empregado, de O'Reilly; Chatman (1986). Serão feitas, também, considerações sobre o enfoque comportamental, já que esse enfoque recebeu especial atenção de alguns pesquisadores brasileiros que desenvolveram ou aplicaram escalas para a sua mensuração (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996; MORAES, 1997; MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Meyer; Allen (1991), em seus estudos sobre comprometimento organizacional realizados nas décadas de 1980 e 1990, muito contribuíram para a compreensão do tema, incluindo a proposição de um modelo em que o comprometimento organizacional pode ocorrer em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Eles ressaltavam a viabilidade de o indivíduo assumir múltiplos comprometimentos dentro da organização.

Meyer; Allen (1991) entendiam que nessa altura dos estudos e das pesquisas já havia consenso acerca da definição do que fosse “comprometimento”. Entretanto, ressentiam-se de que o modelo de medidas utilizado nem sempre correspondia à definição de comprometimento consensada, dificultando a síntese dos resultados das pesquisas realizadas. Isso os levou a rever a teoria e a pesquisa sobre comprometimento organizacional e a propor um modelo capaz de contribuir para o entendimento da pesquisa existente e de fornecer uma estrutura para pesquisas futuras (MEYER; ALLEN, 1991).

Inicialmente, Meyer; Allen (1991) discutiram a natureza do comprometimento na perspectiva atitudinal e na comportamental. O comprometimento atitudinal constituiria um processo pelo qual as pessoas pensariam sua relação com a organização, percebendo a congruência entre seus valores e os dela. Já o comprometimento comportamental caracterizar-se-ia como o processo pelo qual o sujeito se prenderia à organização e como a maneira de lidar com isso.

No tocante ao comprometimento atitudinal, as pesquisas focavam a identificação

das condições que antecederiam e contribuíam para o desenvolvimento do comprometimento e dos comportamentos consequentes dele. No segundo caso, as pesquisas buscaram identificar as condições em que o comportamento tenderia a se repetir uma vez exibidos e os efeitos de cada comportamento sobre a mudança atitudinal (MEYER; ALLEN, 1991).

Após examinar as diferenças entre as duas abordagens, Meyer; Allen (1991) observaram que no comprometimento atitudinal o comportamento decorrente influenciava as condições que contribuíam para estabilizar ou mudar este comprometimento. Na ótica do comprometimento comportamental, inferiu-se a probabilidade de que as atitudes resultantes do comportamento influenciariam a ocorrência do comportamento numa situação futura. Assim, ambos os comprometimentos atitudinal e comportamental, e suas relações complementares foram incorporados pelos autores ao modelo proposto. Para efeito conceitual, adotaram o termo comprometimento para designar um estado psicológico que não se restringe à congruência de valores pessoais e organizacionais e o termo *comprometimento comportamental* para se referir à recorrência de um comportamento. A saber, ampliaram o conceito de comprometimento, entendendo-o como um estado psicológico que pode representar um desejo, uma necessidade e ou uma obrigação (MEYER; ALLEN, 1991).

### **3.3 Antecedentes do comprometimento organizacional**

Para Steers (1977), a necessidade de novos estudos se devia, até a década de 1970, à existência de poucos estudos sistemáticos voltados para o tema, dos raros repliques de estudos e do tratamento do comprometimento como variável dependente na maioria deles. Em decorrência, formulou um modelo hipotético que incluía os antecedentes do comprometimento organizacional, por exemplo, características pessoais, características do trabalho e experiências, e como consequentes o desejo de permanecer, a intenção de ficar e a retenção do empregado.

Para o autor, esses antecedentes abrangem três áreas da vida organizacional e o modelo que apresenta não está focado na tipificação do comprometimento, mas sim

em prover uma avaliação que permita analisar a importância de cada antecedente. Como pontos de relevância que cercam o assunto, destacam: diversidade quanto à origem e natureza dos antecedentes do comprometimento organizacional; influência de aspectos como necessidade de sucesso e dependência organizacional; e percepção pessoal de importância para a organização (STEERS, 1977).

Ao associar níveis de comprometimento com aspectos pessoais e ocupacionais, autores como Bastos (1993) e Scheible; Bastos (2005) sugerem haver evidências de que pessoa com cargo de destaque, maior idade e maior remuneração podem ter maior comprometimento organizacional. Para Bastos (1994), as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento é maior entre as mulheres e as pessoas casadas. Bandeira (1999) constatou que os indivíduos comprometidos eram representados por pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que conhecem suas expectativas. Contudo, a maior parte dos estudos nessa área não se mostrou conclusiva no que diz respeito às diferenças significativas entre homens e mulheres. Aven, Parker; McEvoy (1993) concluíram que não se poderiam estabelecer relações entre gênero e comprometimento organizacional. Em outro estudo, evidenciou-se que os homens e mulheres apresentam níveis semelhantes de comprometimento organizacional (MARSDEN; KALLEBERG; COOK, 1993). Velde; Jansen (2003) não encontraram diferença significativa no comprometimento organizacional entre homens e mulheres que trabalhavam em empregos de alto nível. Todavia, outros estudos chegaram a resultados diferentes (SCOZZARO; SUBICH, 1990; ROSENBLATT et al., 1999; SANGMOOK, 2005).

Dessler (1997) apresenta oito pontos identificados como a chave para o comprometimento: valorização da pessoa; diálogos de mão dupla; comunhão no grupo; mediação transcendental (que pode ser traduzida por ideologia da organização); contratação baseada em valor; recompensas extrínsecas; segurança; e realização. Tudo isso torna o comprometimento indispensável.

Segundo Medeiros et al. (2003), no passado predominava nos estudos sobre comprometimento organizacional a abordagem atitudinal/afetiva, unidimensional. O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento

organizacional, de Meyer; Allen (1991), e o modelo do vínculo psicológico do empregado, de O'Really III; Chatman (1986), constituem o enfoque multidimensional do comprometimento (MEDEIROS et al., 2003).

### **3.4 Comprometimento organizacional no setor público**

A grande quantidade de normas estabelecidas e aplicadas no serviço público acaba limitando uma série de ideias que poderiam ser implantadas para tornar a gestão eficiente e eficaz e os servidores mais envolvidos e comprometidos com o trabalho. O serviço público torna-se repetitivo, monótono, gerando uma ausência de dinâmica e levando os servidores a se acomodarem. Surge, então, o desestímulo, sentimento de estabilidade que gera resistência a mudanças e a falta de preocupação com os resultados, entre outros (SARAIVA, 2002).

De acordo com Kliksberg (1997), citado por Bandeira; Marques; Veiga (1999), ao contrário do que ocorre nas empresas privadas, onde o executivo de negócio pode redefinir metas da organização, os gestores públicos devem ter habilidades que lhes permitam trabalhar dentro de metas fixadas por lei.

O estudo do comportamento do servidor ainda está aquém do que seria necessário, não havendo condições efetivas para a implantação de política adequada de recursos humanos no setor público. Além da falta de atenção, o governo vem investindo muito pouco em infraestrutura, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Dentre os variados tipos de instituições públicas, diversos autores tiveram como unidade de análise universidades públicas, instituições que, segundo Moraes (1997), caracterizam-se pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação do seu pessoal técnico-administrativo nas decisões e à maior autonomia no trabalho.

Apesar dessas dificuldades encontradas nas instituições do setor público, estudo realizado por Brandão; Bastos (1993) em uma instituição universitária pública

apontou que o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Um dos motivos levantados por Rowe; Bastos (2007) para um forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia. Moraes (1997) também aponta que nas instituições públicas estudadas o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos. Tais fatores são relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

Brandão (1991) desenvolveu uma pesquisa com os servidores da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para compreender os fatores que poderiam determinar o nível de comprometimento organizacional, com o auxílio do modelo proposto por Borges-Andrade *et al.* (1989). As oportunidades de crescimento na carreira e a imagem da organização foram as variáveis que apresentaram maior valor explicativo. Em relação inversa ficou a facilidade de ingresso. Neste estudo, houve a inclusão de outras variáveis, como personalidade, pesquisando valores e significados do trabalho. Três variáveis se destacaram: centralidade do trabalho na vida, interesse despertado pelas tarefas e supervisão. Os resultados apontaram que o nível de comprometimento dos servidores revelou-se relativamente elevado. Aqueles que entendem a instituição como importante, por lhes permitirem condições apropriadas para o trabalho e para o seu crescimento profissional, são os mais comprometidos. Quanto às variáveis pessoais, aqueles que possuem maior escolaridade tendem a ser menos comprometidos.

Borges-Andrade (1993) estudou o comprometimento organizacional na administração pública, em seus segmentos meio e fim, com a finalidade de verificar antecedentes para a identificação dos empregados com a organização empregadora e a disposição deles para defendê-las e nelas permanecer. Considerou-se uma amostra de 748 funcionários de duas instituições federais, sendo uma vinculada à administração direta e outra à administração indireta. Os resultados revelaram duas variáveis relacionadas positivamente ao comprometimento: oportunidade de desenvolvimento ocupacional e status da organização. Na administração direta, os

resultados dos segmentos meio e fim apresentaram maior diferença. Nas duas administrações, nos segmentos fim status da organização e experiência gerencial anterior foram as variáveis mais similares.

Bastos; Brandão (1993) realizaram uma pesquisa com 313 técnicos administrativos, utilizando-se a escala de Mowday; Porter; Steers (1982), com 15 itens e escores variando de 1 ponto (baixo comprometimento) a 7 pontos (alto comprometimento). Os autores constataram níveis moderadamente elevados em 60% dos pesquisados, enquanto 40% apresentaram níveis medianos ou baixos de comprometimento. As análises de regressão revelaram que os antecedentes do comprometimento mais significativos foram: oportunidades de crescimento profissional, centralidade do trabalho na vida do servidor e qualidade da supervisão recebida.

Bastos (1994), em seu estudo sobre comprometimento com a organização, realizado em vinte organizações públicas, encontrou baixo comprometimento com a organização e grande número de “descompromissados”, como também a predominância de comprometidos com a carreira. Quanto ao sindicato, o mesmo estudo apontou a predominância de profissionais sindicalizados.

### 3.5 Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no setor público

**Quadro 1 - Resumo de pesquisa recentes realizadas sobre comprometimento organizacional no setor público** (continua)

Autores	Objetivos	Principais resultados
Carvalho; Paiva (2015)	Analisar como se encontra o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) localizada em Belo Horizonte (MG).	Constatou-se que predominou dentre os respondentes a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, seguida da calculativa. Por meio da realização de testes bivariados, foram constatadas diferenças entre grupos da amostra (sexo, faixa etária, estado civil, cargo, tempo no cargo e tempo na organização), assim como tendências, inclusive no que tange às dimensões (e perdas do comprometimento calculativo) entre si. Já nos relatos das entrevistas, foram observados de modo mais recorrente aspectos que remontam ao enfoque calculativo, seguido pelo afetivo, que pouco se manifestou e, por fim, pelo normativo, quase inexistente no contexto observado.

**Quadro 1 - Resumo de pesquisa recentes realizadas sobre comprometimento organizacional no setor público (continua)**

Autores	Objetivos	Principais resultados
Faria; Gueiros (2015)	Identificar quais variáveis são antecedentes do comprometimento organizacional; verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre servidores conforme o tempo de serviço; e descrever a percepção dos servidores sobre comprometimento no âmbito do serviço público.	Os achados revelam que há predominância do componente afetivo (vínculo emocional do indivíduo com a organização), seguido do componente instrumental (sentimento de necessidade). Quanto às variáveis antecedentes, utilizando a escala proposta por Meyer e Allen (1991), os achados deste estudo constataram que a escolaridade teve significativa influência no comprometimento dos servidores (quanto maior a escolaridade, menor o nível de comprometimento). Os respondentes desta pesquisa percebem o comprometimento organizacional como um fenômeno que está relacionado principalmente a variáveis pessoais e do trabalho, sendo o reconhecimento e valorização do servidor e os salários, benefícios e incentivos as categorias mais citadas como preditoras do comprometimento no âmbito da instituição pesquisada.
Melo et al. (2014)	Validar o modelo de escala de bases de comprometimento organizacional (na administração pública).	Os resultados do teste do coeficiente alpha de Cronbach e da análise fatorial demonstram que o instrumento apresentou graus de confiabilidade e validade satisfatórios e convergentes aos estudos anteriores, como os resultados encontrados por Medeiros (2003), apontando a existência de sete dimensões de comprometimento organizacional. Desse modo, acredita-se que a escala EBACO pode ser aplicada na administração pública.
Soares; Oliveira (2013)	Comparar o comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos, professores e gestores (coordenadores, diretores, chefes), e propor estratégias para melhorar o comprometimento organizacional dos servidores de um campus de um instituto federal em uma capital nordestina.	Os servidores técnico-administrativos, professores e gestores apresentaram em média, o mesmo comprometimento organizacional afetivo e normativo e expectativas bastante semelhantes sobre o que os tornaria mais comprometidos. Estes resultados levaram os autores a crer que existiriam fatores antecedentes ao comprometimento organizacional, de acordo com a amostra estudada, fatores como a gestão participativa, melhores condições de trabalho e valorização das pessoas podem anteceder o comprometimento para com a organização.
Marques et al. (2012)	Identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e impactos no comprometimento organizacional em servidores do estado de Minas Gerais.	A principal contribuição da pesquisa foi constatar que uma variação positiva da aceitação e cooperação com a implantação da avaliação de desempenho individual resulta em aumento do comprometimento percebido. Ou seja, o servidor que coopera com as mudanças implantadas tende a apresentar um alto comprometimento com a organização.

**Quadro 1 - Resumo de pesquisa recentes realizadas sobre comprometimento organizacional no setor público (conclusão)**

Autores	Objetivos	Principais resultados
Vale et al. (2011)	Descrever as relações quantitativas entre as bases do comprometimento organizacional e os grupos geracionais de uma Instituição Federal de Ensino superior.	O nível de comprometimento, apresentou os seguintes resultados para a organização pesquisada: base afetiva – acima da média; obrigação em permanecer – baixa; obrigação pelo desempenho – alta; base afiliativa – baixa. Com relação à identificação das bases do comprometimento organizacional predominantes nos grupos geracionais, destacam-se os seguintes resultados: grupo dos veteranos - houve predominância das bases obrigação em permanecer e linha consistente de atividades; grupo dos <i>baby boomers</i> - as bases predominantes foram a afetiva e a afiliativa; geração X - apresentou a base falta de recompensas e oportunidades; e, geração Y - predominou a base obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas. Partindo da análise das bases, evidenciou-se que os servidores técnico-administrativos apresentam para a base afetiva um comprometimento acima da média para todas as gerações. Na base obrigação em permanecer, os grupos dos veteranos e <i>baby boomers</i> apresentaram um comprometimento abaixo da média, enquanto as gerações X e Y apresentam um baixo comprometimento. Para a base obrigação pelo desempenho, observou-se uma homogeneidade entre as gerações, onde os resultados apresentaram um alto comprometimento com a organização. Na base afiliativa, a geração Y apresentou um comprometimento abaixo da média, enquanto que os demais grupos geracionais apresentaram um comprometimento baixo. Já nas bases que apresentaram uma relação indiretamente proporcional, onde o resultado é positivo para a organização caso estes apresentem um baixo comprometimento, os dados revelaram para as bases falta de recompensas e oportunidades e para as linhas consistente de atividade um comprometimento abaixo da média para todos os grupos geracionais. E, por último, na base escassez de alternativas observou-se na geração Y um comprometimento baixo independente das gerações.

Fonte: Dados da pesquisa

Carvalho; Paiva (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar como se encontra o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) localizada em Belo Horizonte (MG). Para tanto, considerou o modelo tridimensional de Meyer; Allen (1991) e uma amostra de 222 respondentes da pesquisa quantitativa e 18 da pesquisa qualitativa. Os resultados indicaram níveis medianos e baixos de comprometimento.

Faria; Gueiros (2015) realizaram uma pesquisa com servidores de uma Universidade Federal cujos objetivos foram: identificar quais variáveis são antecedentes do comprometimento organizacional; verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre servidores conforme o tempo de serviço; e descrever a

percepção dos servidores sobre comprometimento no âmbito do serviço público. O estudo foi quantitativo e utilizou questionários com perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Os resultados apontaram um nível mediano de comprometimento dos respondentes. Em relação às variáveis pessoais antecedentes, três foram consideradas significativas: escolaridade, tempo de serviço e exercício de função gratificada. As demais não obtiveram resultados significativos. Quanto à percepção dos servidores sobre comprometimento, foi possível observar que eles o entendem como um fenômeno relacionado principalmente a variáveis pessoais e do trabalho, sendo o reconhecimento e a valorização do servidor e os salários, benefícios e incentivos as categorias mais citadas como preditoras do comprometimento. Quanto à natureza do vínculo do comprometimento, os dados revelaram predominância da base afetiva, ou seja, vínculo emocional do servidor com instituição.

Melo et al. (2014), realizaram pesquisa com servidores do Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Norte cujo objetivo foi validar o modelo de escala de bases de comprometimento organizacional (EBACO) na administração pública. O universo da pesquisa foi de 463 servidores com cargos em comissão, terceirizados e estagiários. A amostra foi coletada aleatoriamente, totalizando 118 entrevistados, entre os dias 5 a 12 de março de 2013. Foi utilizado o método de análise fatorial, com base na análise de componentes principais. Os resultados demonstraram que o instrumento possui confiabilidade e validade para ser empregado na administração pública.

Soares; Oliveira (2013) realizaram uma pesquisa com professores, técnico-administrativos e gestores de um instituto federal de uma capital nordestina, utilizando o modelo de Meyer e Allen (1991). A amostra foi composta de 119 servidores, sendo 77 professores, 28 técnicos e 14 gestores. O principal resultado foi que as estratégias para tornam os servidores mais comprometidos são: gestão democrática e participativa, melhor remuneração, melhoria na infraestrutura, valorização das pessoas, incentivo à capacitação e oportunidade de crescimento na organização.

Marques et al. (2012) realizaram pesquisa com servidores públicos do estado de Minas Gerais cujo objetivo foi identificar as possíveis relações entre resistência à

mudança e impactos no comprometimento organizacional. Neste estudo foram avaliados servidores submetidos à avaliação de desempenho individual, ferramenta implantada pelo governo mineiro, contemplando diversas mudanças que fazem parte do projeto Choque de Gestão. A população pesquisada totalizou 141.164 servidores alocados em três secretarias de estado: Secretaria de Estado da Educação (SEE), Secretaria de Estado da Saúde, especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A amostra obtida reuniu 679 respondentes. Situar-se na categoria “altamente comprometidos” 44,1% dos servidores públicos. O comprometimento deste grupo é ancorado fortemente nas modalidades afetiva e instrumental. Ou seja, seus integrantes estão na instituição porque precisam e porque mantêm forte vínculo afetivo com ela. Os 55,9% dos servidores restantes revelaram envolvimento “moderado” e “baixo”. Com base na amostra total, 17,8% têm “baixo comprometimento” com suas instituições, o que representa 24.920 servidores nas três entidades pesquisadas, constituindo-se, portanto, em um número muito elevado.

Vale et al. (2011) realizaram pesquisa com grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior cujo objetivo foi descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos. A amostra foi composta por 116 sujeitos (2 veteranos, 55 *baby boomers*, 44 da geração X e 4 da geração Y). A característica comum desses sujeitos é estar em plena atividade laboral na instituição pesquisada. Os resultados apontaram que os servidores técnico-administrativos apresentaram para a base afetiva um comprometimento acima da média para todas as gerações. Na base obrigação em permanecer, os grupos dos veteranos e dos *baby boomers* apresentaram um comprometimento abaixo da média. Já as gerações X e Y apresentam um baixo comprometimento. Para a base obrigação pelo desempenho, observou-se uma homogeneidade entre as gerações, sendo que os resultados apresentaram um alto comprometimento com a organização. Na base afiliativa, a geração Y apresentou um comprometimento abaixo da média, enquanto os demais grupos geracionais apresentaram um comprometimento baixo. Já nas bases que apresentaram uma relação indiretamente proporcional, em que o resultado é positivo para a organização caso estes apresentem um baixo comprometimento, os dados revelaram falta de recompensas

e oportunidades e para a linha consistente de atividade um comprometimento abaixo da média para todos os grupos geracionais. E, por último, na base escassez de alternativas observou-se na geração Y um comprometimento baixo independente das gerações.

Percebe-se, com base nos trabalhos analisados, que existem muitas variações quanto ao comprometimento de servidores na administração pública, sendo que a base afetiva está presente na maioria das instituições, percebendo-se que existe um vínculo emocional do servidor com essas instituições. Verifica-se, também, que o modelo de Meyer; Allen (1991) aparece com bastante frequência, por já ter sido testado por autores brasileiros e apresentado alto grau de confiabilidade, inclusive na administração pública (Quadro 1).

### **3.6 Evolução da gestão de recursos humanos nas organizações**

A gestão de pessoas que ocorre nos dias de hoje teve seu início no final do século XIX, com o “Movimento da Administração Científica”, o qual tinha por objetivo proporcionar fundamentação científica à padronização das atividades, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009). Foi concluído com base em técnicas de observação, que mostravam os operários produziam muito menos do que poderiam. Foi desenvolvido o Sistema de Administração Científica, que tinha como fundamento a racionalização do trabalho, em que se buscava na redução do tempo a simplificação dos movimentos necessários para a execução das tarefas, tornando-as mecânicas e repetitivas (GIL, 2009).

Logo após esse movimento, surgiu a Escola das Relações Humanas, orientado para a necessidade de comprovar que o produto final dos trabalhadores sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho. Ou seja, dependendo das condições de trabalho, por exemplo, iluminação e exposição a riscos, ou, até mesmo, das condições psicológicas dos trabalhadores, o resultado do produto final poderia sofrer alterações (GIL, 2009).

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2009).

Marras (2000) esclarece que foi devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, ao absenteísmo e aos atrasos, com efeitos nos pagamentos ou descontos, foi que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura que não “Área de Recursos Humanos”, mas sim “Administração de Recursos Humanos”.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados a seus empregados (GIL, 2009).

Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentaram em número e importância e passaram a incluir temas como “Motivação”, “Liderança”, “Participação nas decisões”, “Resolução de conflitos”, “Saúde” e “Lazer” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A Administração de Recursos Humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir aquelas utilizadas no âmbito das organizações: *Administração de pessoal e Relações Industriais* (GIL, 2009). A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer à organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começou a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas tanto no ambiente organizacional como na forma com que as empresas utilizavam as pessoas.

Roncon (2010) explica que o mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que considere um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora.

Nessa nova “Era da Informação”, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global capazes de substituir os antigos Departamentos de Recursos Humanos (GIL, 2009). As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público, as quais buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e as perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado a toda administração pública o concurso público. A estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta. Ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos. Lemos (2010) afirma que se, de um lado, estes objetivos foram atingidos, de outro, criou-se um cenário de excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho. Isso, segundo o autor, gerou uma improdutiva troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e pelos recursos investidos na integração e aprendizado do contratado. No entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário. Percebe-se que a Administração de Recursos Humanos precisa implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública.

Segundo Mattos (1982), desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

### **3.7 Gestão de recursos humanos na Universidade Federal de Minas Gerais**

Para acompanhar a política de recursos humanos, a UFMG, como as demais Instituições Federais de Ensino Superior criou uma comissão respaldada pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e instituída pela Portaria do MEC 2.562, de 21 de julho de 2005. Esta comissão - COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO (CIS) - é composta por servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito da UFMG. Tem por finalidade acompanhar o plano de carreira e auxiliar a área de Gestão de Pessoas da UFMG nos aspectos relacionados ao PCCTAE. Além disso, pode propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias ao aprimoramento do plano, apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e execução do Plano de Desenvolvimento de Capacitação de Pessoal e do Programa de Avaliação de Desempenho e do Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e acompanhar o processo proposto pela área de Gestão de Pessoas, para a identificação dos ambientes organizacionais da UFMG e dos cargos que os integram.

#### **3.7.1 Carreira**

De acordo com Dutra (1996), carreira compreende as sequências de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo várias fases e refletindo as necessidades, os motivos, as aspirações individuais e as expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Queiroz (2010) afirma que o plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que oferece oportunidades de crescimento profissional.

De acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, plano de carreira é o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

O ingresso nos cargos do plano de carreira dos servidores técnico administrativos em educação da UFMG 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 a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O planejamento de carreira é a base para o processo de identificação pelo empregado das oportunidades de crescimento, e este se prepara na direção de conquistar as metas de carreira e o caminho para alcançá-las (PONTES, 2002).

### **3.7.2 Recrutamento e seleção**

A contratação de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para os quadros dos órgãos públicos, constituindo-se na porta de entrada, muitas vezes, permanente no serviço público. Por este motivo, tal processo deve ser realizado de forma muito precisa (MARCONI, 2005).

Recrutar e selecionar pessoas para as organizações são atribuições da área de Recursos Humanos quando da existência de vagas a serem preenchidas nas organizações, em decorrência de rotatividade, aumento de quadro, planejado ou circunstancial, aposentadoria, morte e demissão, dentre outros fatores (SPINA, 1991; MARRAS, 2000),

A área responsável pela gestão de recursos humanos deve implementar estratégias de *recrutamento e seleção* que garantam o recrutamento de servidores competentes e qualificados, de acordo com o perfil necessário. Para tanto, o recrutamento de pessoal deve ocorrer de forma regular e escalonada, de modo a suprir as necessidades detectadas no planejamento, verificando sempre a existência de orçamento (MARCONI, 2005).

A principal forma de recrutamento utilizada em órgãos públicos é o concurso público, que deve ser utilizado para a contratação tanto de estatutários quanto de funcionários em regime de emprego público (MARCONI, 2005).

Ainda segundo Marconi (2005), quando o intervalo de tempo entre os processos de seleção realizados não é muito grande evita-se o surgimento de grupos de servidores com significativas defasagens etárias em um mesmo órgão. Possuir em seus quadros um grupo de servidores com grande diferença de idade e tempo de serviço na organização pode provocar dificuldades no relacionamento e no trabalho em equipe, além de dificultar a consolidação de um quadro de pessoal identificado com a organização. Para evitar esse tipo de problema, é indicada uma nova sistemática para a realização de concursos públicos, segundo a qual tais processos são realizados com número de vagas predeterminado e prazo limitado para encerramento do processo de convocação, de modo que os candidatos mais bem classificados sejam os escolhidos para preencher as vagas previamente estabelecidas.

### **3.7.3 Treinamento e desenvolvimento**

Este subsistema está voltado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao exercício funcional. Visa diminuir e ou eliminar a lacuna entre o desempenho observado e o esperado no cargo, aumentando o desempenho e propiciando o crescimento profissional. Suas ações, assim como nos demais subsistemas, são pautadas pelos objetivos organizacionais, no longo ou no curto prazo, advindos de projetos de expansão, mudanças tecnológicas e demandas de mercado, abrangendo aspectos técnicos e comportamentais (MARRAS, 2000).

O treinamento e o desenvolvimento estão voltados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao exercício funcional. Visa diminuir e ou eliminar a distância entre o desempenho observado e o desempenho esperado no cargo, alavancando o desempenho e propiciando o crescimento profissional. Suas ações, assim como nos demais subsistemas, são pautadas pelos objetivos organizacionais, no longo ou no curto prazo, advindos de projetos de expansão, mudanças tecnológicas e demandas de mercado, abrangendo aspectos técnicos e comportamentais (MARRAS, 2000).

A política de capacitação também é um componente fundamental de todo o processo de busca do perfil adequado de recursos humanos para os órgãos públicos (MARCONI, 2005).

De acordo com Marconi (2005), as ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estruturadas com base em um planejamento bem definido, em que conste a periodicidade do treinamento, e direcionadas pelas diretrizes constantes do planejamento estratégico da organização, definindo o perfil necessário de servidores. Outro ponto que deve ser levado em conta são as informações das avaliações de desempenho dos servidores, contemplando as necessidades e as deficiências apontadas no processo de avaliação. Por último, as ações devem levar em consideração as alterações na tecnologia e nos processos de trabalho, que acontecem em uma velocidade cada vez maior, exigindo uma capacitação constante dos funcionários.

#### **3.7.4 Remuneração**

Remuneração, de acordo com o Regime Jurídico Único, é o vencimento do cargo acrescido das vantagens pecuniárias estabelecidas em lei (SANTOS, 2007). As vantagens são compostas por indenizações (ajudas de custo, diárias e transporte), gratificações (retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento e gratificação natalina) e adicionais por tempo de serviço, pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas e pela prestação de serviço extraordinário, noturno, de férias e outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho (SANTOS, 2007). O autor apresenta, ainda, como vantagens sociais: vale-transporte, vale-refeição e assistência médica gratuita. Como vantagens pecuniárias, cita: tempo de serviço, insalubridade e número de dependentes.

A remuneração dos integrantes do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMG será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação (TAB 3), e o nível de capacitação ocupado pelo servidor (TAB. 2), acrescido dos incentivos previstos na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei.

Segundo Marconi (2005), nas discussões atuais sobre remuneração dos servidores públicos existem dois fatores importantes para a definição das correções salariais: remuneração para cargos equivalentes no setor privado, observada a restrição estabelecida pela disponibilidade orçamentária; e recuperação da hierarquia salarial, isto é, da consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. A hierarquia é importante, por evitar o desestímulo por parte dos servidores. Já o pagamento de remunerações compatíveis com as praticadas no setor privado é fundamental para permitir a comunicação entre os mercados de trabalho público e privado. Por consequência, o recrutamento de servidores qualificados, bem como implica maior justiça tanto para os funcionários como para a sociedade que paga os salários no setor público.

Reforça o autor que as remunerações pagas no setor público, em comparação com o setor privado, são mais altas para os funcionários que ocupam as posições auxiliares, administrativas e, em diversos casos, também as técnicas. Porém, inferiores para as posições gerenciais, levando o setor público a ter maiores dificuldades para recrutar pessoas para ocupá-las, as quais são fundamentais no novo modelo de gestão que vem sendo implantado na administração pública (MARCONI, 2005).

### **3.7.5 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho visa à mensuração dos resultados obtidos por um empregado, ou por um grupo, em determinado espaço de tempo e áreas específicas, como conhecimentos, metas e habilidades (MARRAS, 2000). Trata-se de instrumento interligado ao subsistema Treinamento e Desenvolvimento, subsidiando-o quanto a novas intervenções e atuando como retroalimentador no sentido de promover melhorias, a partir da avaliação de resultados dos programas realizados, constituindo-se em uma forma de acompanhamento do desempenho de uma pessoa com base nas atividades que exerce (TOSE; MARRAS, 2012).

A avaliação de desempenho é um instrumento que exerce papel muito relevante na gestão estratégica de recursos humanos, embora gere diversas discussões a respeito de outras questões, como a subjetividade dos critérios e a tendência à

complacência por parte dos avaliadores. Uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação baseia-se no pressuposto de que o alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização (MARCONI, 2005).

Uma política consistente de avaliação de desempenho força os funcionários e gerentes a definir e priorizar em conjunto as metas e os objetivos, determinando como os indivíduos e as equipes contribuem para o alcance dos objetivos da organização, permitindo identificar os pontos fracos e os pontos fortes do desempenho individual, reconhecendo e premiando a busca do aumento da produtividade. As chefias das diversas áreas devem participar ativamente da avaliação e da elaboração do plano de desenvolvimento (MARCONI, 2005).

A avaliação de desempenho é um componente institucional obrigatório, que visa promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal. A avaliação foi instituída no âmbito do serviço público federal nos termos da Emenda Constitucional 19/98 e em consonância com o estabelecido na Lei 11.784/2008, na Lei 11.091/2005, no Decreto 5.825/2006 e no Decreto 7.133/2010. Na UFMG, o Programa de Avaliação de Desempenho, com seus pressupostos, diretrizes, objetivos e estrutura básica, está contido na Resolução Complementar 05, aprovada pelo Conselho Universitário da UFMG em 11 de dezembro de 2012 (UFMG, 2014).

O Programa de Avaliação de Desempenho na UFMG visa promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, devendo, ainda, ter seu resultado considerado para a progressão por mérito. Além de aferir o mérito do trabalho de cada um, para o processo de progressão profissional, seus resultados devem fornecer indicadores que subsidiem a elaboração de um programa de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o

dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional (UFMG, 2014).

### **3.7.6 Relacionamento com a chefia**

O relacionamento com a chefia pode ser conceituado como a orientação fornecida pelos superiores hierárquicos aos subordinados quanto à realização do trabalho e demais aspectos do convívio com a chefia presentes no ambiente organizacional (DAVI e FARIA, 2007).

### **3.7.7 Comunicação e ambiente físico**

*Comunicação* é um termo que se refere ao processo em que significados são compartilhados a partir de palavras, comportamentos e artefatos materiais, sendo de vital importância que sua interpretação reflita a forma pretendida pelo emissor (DERESKY, 2002). Todavia, este processo encontra-se sujeito a ruídos, falhas e inadequações, bem como à presença de termos técnicos referentes às diferentes profissões. Isso ocorre, em parte, devido às diferentes percepções individuais que influenciam a compreensão humana, como conhecimentos, experiências, preconceito e cultural, ao poder de quem detém a informação, envolvendo a lealdade e a confiança de subordinados na organização, nos colegas e nas chefias (DERESKY, 2002).

### **3.7.8 Ambiente de Trabalho**

O ambiente de trabalho é a área específica de atuação do servidor. É integrada por atividades afins ou complementares e organizada a partir das necessidades institucionais que orientam a política de desenvolvimento de pessoal (BRASIL, 2005)

### **3.7.9 Saúde e segurança no trabalho**

Trata-se de subsistema normativo, que segue diretrizes legais. É centrado em princípios de preservação da vida e em princípios econômicos. Para as organizações, significa perda do tempo produtivo em decorrência de acidentes, faltas ao trabalho e imagem da empresa (SALIBA, 2011).

A segurança do trabalho atua na prevenção e análise dos acidentes, dos quase acidentes e dos acidentes que não causam lesões, sem perda de tempo ou danos materiais. Fundamenta sua ação na análise dos fatores de risco de todas as tarefas e operações que compõem um processo de trabalho que pode redundar em perdas humanas e materiais e em paradas operacionais (SALIBA, 2011).

Foi somente a partir de dezembro de 2007 que, segundo o próprio governo, se estabeleceu o compromisso de construir e implantar, de forma compartilhada, a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), sustentada por um sistema de informação em saúde do servidor, uma sólida base legal, uma rede de unidades e serviços e a garantia de recursos financeiros específicos para a implementação de ações e projetos. Tal movimento teve como consequência a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) (BRASIL, 2010).

A PASS está sustentada por três eixos: vigilância e promoção à saúde; assistência à saúde do servidor; e perícia em saúde. Como estratégias para desenvolver essa política, o governo propôs diversas iniciativas. Entre elas, citam-se: Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), Diagnóstico dos Serviços de Saúde dos Órgãos Federais em Âmbito Nacional, Sistema Nacional de Informações em Saúde do Servidor (SINAISS), Capacitação e Comunicação e organização da rede de unidades do SIASS. Destes eixos, o único que tem sido objeto de alguma ação governamental é o SIASS, sendo que os outros ainda não foram implementados (BRASIL, 2010).

Na UFMG, o setor responsável pelo PASS é o Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), instituído, por meio da Portaria 01043, em 23 de abril de 1999, sob o nome Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST) (UFMG, 2014).

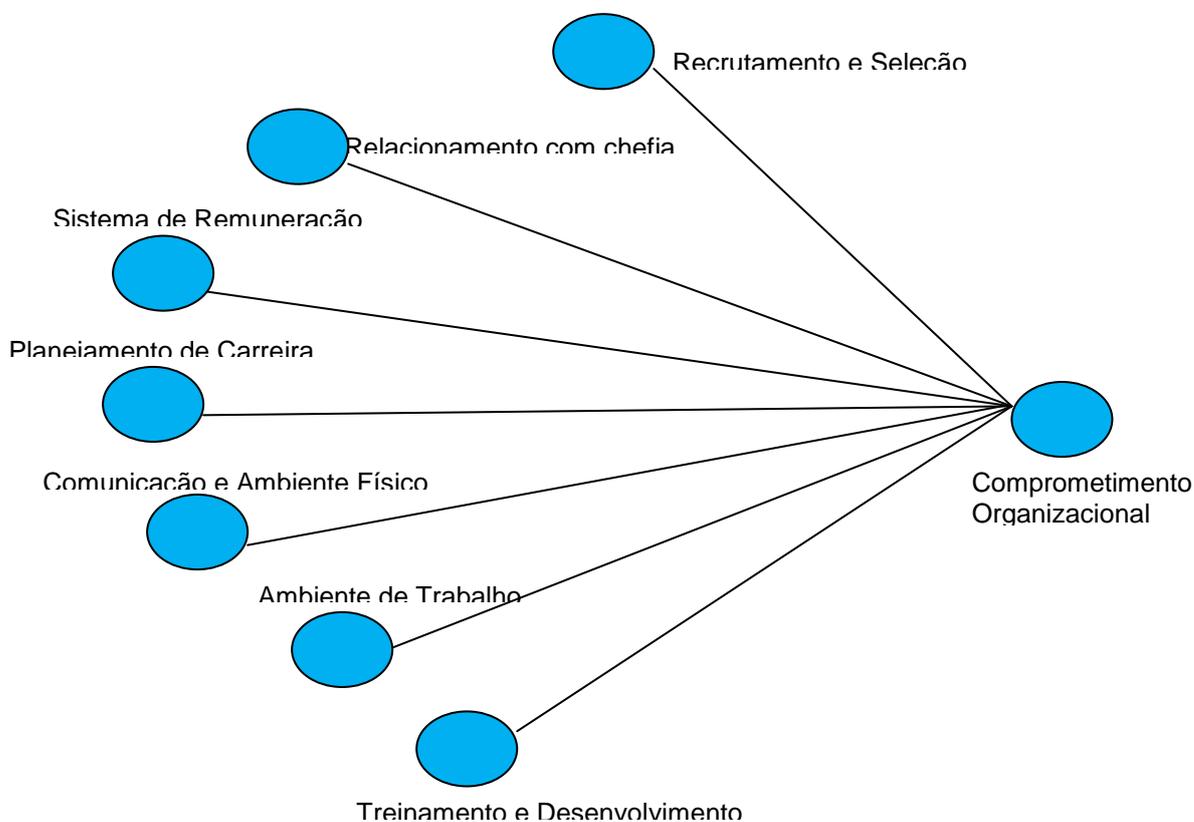
Subordinado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), o DAST conta com dois núcleos – um no campus Pampulha, outro no campus Saúde – , sendo responsável pelas atividades relativas à saúde do servidor.

Dentre as atividades que competem ao DAST, merecem destaque as relacionadas à perícia em saúde, à vigilância dos ambientes e processos de trabalho e à promoção da saúde, tendo como base a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal.

São, ainda, competências do DAST: ações de saúde do trabalhador, exames periódicos, levantamento de riscos ambientais, avaliações para a concessão de adicionais (insalubridade, periculosidade e raios x), perícia oficial em saúde, exame médico para posse de candidatos a cargos efetivos da universidade e assessoria aos servidores da universidade em questões que envolvem a saúde.

Baseado na teoria estudada testou-se o modelo abaixo para verificar o relacionamento existente entre o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da UFMG com relação à percepção das políticas e práticas de recursos humanos existentes na UFMG.

**Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor

## **4 METODOLOGIA**

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, enumerando os seguintes tópicos: Tipo de pesquisa quanto aos fins; Tipo de pesquisa quanto aos meios; Tipo de pesquisa quanto à abordagem; População e amostra; Instrumento de coleta de dados; Coleta de dados; e Técnicas de análise de dados.

### **4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, que tem por objetivo identificar o grau de comprometimento de servidores que trabalham na seção de Serviços Gerais da UFMG e esclarecer sua relação com as políticas de recursos humanos da instituição.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, descrevendo os fatos e fenômenos de determinada realidade com exatidão, obtendo o maior volume possível de informações sobre determinado tema. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, aquelas que, habitualmente, realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, tendo ainda por objetivo estudar as características de um grupo (Gil, 2002). Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Para Lakatos & Marconi (2001), este tipo de pesquisa visa estabelecer relações de causa-efeito por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, buscando identificar as causas do fenômeno.

### **4.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Quanto aos meios de investigação, foi estudado o caso de servidores da seção de Serviços Gerais das unidades acadêmicas da UFMG, por meio de um estudo de caso, que, segundo Yin (2001), permite uma investigação para se preservar as

características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Reforça o autor que o estudo de caso apresenta algumas vantagens, tais como a possibilidade de se estudar um grupo, organização ou fenômeno em profundidade; e por ser flexível, o pesquisador pode se sentir mais livre para definir os procedimentos a serem adotados, o que estimula o desenvolvimento de novas pesquisas e favorece o entendimento do processo.

#### **4.3 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa. Na pesquisa quantitativa, verificaram-se a incidência e a distribuição das características e opiniões dos servidores da seção de Serviços Gerais da UFMG, buscando-se obter e estudar características representativas dessa população.

Segundo Collis; Hussey (2005), “o método quantitativo é focado na mensuração de fenômenos”. Ele tem como propósito obter informações resumidas sobre várias características, possibilitando mais utilidade no mapeamento, uma vez que os dados quantitativos são mais objetivos e dependem somente da habilidade do pesquisador como analista para interpretá-los (HAIR Jr. et al., 2005).

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses, mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, contemplando a análise de um grande número de casos representativos.

Na abordagem qualitativa buscou o aprofundamento da percepção dos pesquisados quanto aos temas associados às práticas de recursos humanos, tendo em vista os principais resultados da etapa quantitativa. Para esse fim, a pesquisa qualitativa

compreendeu a utilização de entrevistas estruturadas, para aprofundar a compreensão dos dados colhidos de forma quantitativa.

Minayo (2003) destaca que a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Neste estudo, as abordagens quantitativas e qualitativas utilizadas para a coleta de dados foram executadas em dois momentos: aplicação de um questionário para 73 servidores, no período de 4 de janeiro a 15 de fevereiro de 2016; e entrevista estruturada com 15 servidores, escolhidos por acessibilidade dentro do grupo que responderam ao questionário.

#### 4.4 População, amostra e sujeitos

A população desta pesquisa é constituída por todos os 73 servidores efetivos técnico-administrativos em educação lotados na seção de Serviços Gerais das 19 unidades acadêmicas da UFMG sediadas em Belo Horizonte: Escola de Arquitetura, Escola de Belas Artes, Escola de Ciência da Informação, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Escola de Enfermagem, Escola de Engenharia, Escola de Música, Escola de Veterinária, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Faculdade de Letras, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia e Instituto de Geociências.

O cálculo da amostra foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982):

$$n = \frac{N}{1 + \left[ \left( \frac{N-1}{PQ} \right) \times \left( \frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2 \right]}$$

Em que:

N = total populacional (73);

PQ = variabilidade populacional (0,21);

$\alpha$  = nível de significância 5%;

$Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96); e

d = erro amostral (0,05).

A amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 5%, alcançou o mínimo de 60 indivíduos. A amostra obtida totalizou 64 questionários válidos, valor acima do mínimo exigido, com base em Barnett (1982). O número de indivíduos pesquisados, somado à aleatoriedade amostral e aos testes estatísticos realizados, garantiu que a variabilidade dos dados da amostra representasse a variabilidade da população. Ficou assegurada, portanto, a validade das informações, a serem apresentadas no capítulo 5.

Os sujeitos da pesquisa foram 15 servidores, escolhidos por acessibilidade entre aqueles que participaram da pesquisa quantitativa.

#### **4.5 Instrumento de coleta de dados**

Visando atingir ao objetivo proposto, utilizou-se na etapa quantitativa questionário com questões fechadas apoiado no modelo proposto e validado por Bandeira e Marques (1999), mediante a utilização de escala likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). A parte I aborda as questões relativas a comprometimento organizacional, políticas de recursos humanos, percepção geral dos pesquisados quanto às políticas e às práticas de recursos humanos e características importantes associadas à escolha de outra organização para se trabalhar.

A escala de comprometimento organizacional utilizada nesta pesquisa foi proposta por Meyer; Allen (1997, 1991) e validada para a área pública brasileira por Marques (2012), que atingiu os seguintes índices de confiabilidade: 0,84 para comprometimento afetivo, 0,78 para comprometimento normativo e 0,71 para comprometimento instrumental.

A escala de políticas de recursos humanos, proposta por Bandeira (1999), apresentou os seguintes níveis de confiabilidade: 0,63 para *recrutamento e seleção*, 0,87 para *relacionamento com chefia*, 0,85 para *treinamento e desenvolvimento*, 0,76 para *sistema de remuneração*, 0,79 para *planejamento de carreira*, 0,80 para *comunicação e ambiente* e 0,70 para *ambiente de trabalho*. Silva (2003), que estudou o impacto das práticas de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, comunicação, segurança do trabalho, relacionamento, remuneração e carreira e gestão do conhecimento) no comprometimento organizacional em uma empresa de logística, utilizou o modelo de Bandeira (1999) para verificar as práticas utilizadas pela área de Recursos Humanos na empresa “XSA”, de modo a obter o comprometimento dos funcionários. Constatou que as práticas de recursos humanos investigadas influenciavam as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Índices mais elevados foram observados em relação às práticas de gestão do conhecimento e de remuneração.

A parte II do questionário contemplou informações a respeito dos dados pessoais dos respondentes, a saber: sexo, estado civil e escolaridade.

A parte III abordou dados funcionais: tempo de trabalho na UFMG, nível de classificação na UFMG, cargo, se recebe função gratificada ou comissionada e nível salarial.

Para a pesquisa qualitativa utilizou-se como instrumento um roteiro de entrevistas estruturadas, elaborado pelo autor, cuja finalidade foi aprofundar a compreensão dos dados colhidos de forma quantitativa.

O Quadro 2 a seguir, mostra as variáveis da política de recursos humanos.

**Quadro 2 - Operacionalização das dimensões da variável *política de recursos humanos***

Indicador	Fonte	Definição	Critério de interpretação	Item da escala (Apêndice B)
Recrutamento e seleção	Bandeira (1999)	É uma prática responsável pela entrada do capital humano na empresa, que, por conseguinte, manterá ou ampliará as competências existentes	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	2, 3 e 42
Relacionamento com a chefia	Bandeira (1999)	Orientação fornecida pelos superiores hierárquicos aos subordinados quanto à realização do trabalho e demais aspectos do convívio com a chefia presentes no ambiente organizacional	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	10, 11, 29, 43, 52, 53, 57, 58
Treinamento e desenvolvimento	Bandeira (1999)	Visa a diminuir e ou eliminar o <i>gap</i> entre o desempenho observado e o desempenho esperado no cargo, alavancando o desempenho e propiciando o crescimento profissional	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	3, 24, 25, 31, 32, 44, 45, 51, 54, 58, 59, 62, 63
Sistema de remuneração	Bandeira (1999)	Na esfera pública, entende-se remuneração, como o vencimento do cargo acrescido das vantagens pecuniárias estabelecidas em lei.	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	6, 18, 26, 37
Planejamento de carreira	Bandeira (1999)	Carreira são as sequências de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	4, 12, 17, 22, 27, 35, 50
Comunicação e ambiente físico	Bandeira (1999)	Comunicação refere-se ao processo em que significados são compartilhados a partir de palavras, comportamentos e artefatos materiais, sendo de vital importância que sua interpretação reflita a forma pretendida pelo emissor.	Quanto maior a concordância, maior a percepção do indivíduo com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	9, 19, 23, 28, 39, 46, 47, 48, 64
Ambiente de trabalho	Bandeira (1999)	Área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.	Quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas de recursos humanos. Quanto menor a concordância, menor a percepção .	5, 15, 16, 36, 60

Fonte: Bandeira (1999)

O quadro 3 a seguir, mostra as variáveis do comprometimento organizacional.

**Quadro 3 Operacionalização das dimensões da variável *comprometimento organizacional***

Indicador	Fonte	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala (Apêndice B)
Comprometimento afetivo	Meyer; Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	O servidor permanece na organização porque gosta e se identifica com ela.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	8, 14, 20, 33, 41
Comprometimento instrumental	Meyer; Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	O empregado permanece na organização porque necessita dela mesmo não tendo identificação nenhuma com a mesma.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	13, 49, 55
Comprometimento normativo	Meyer; Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	O servidor desenvolve apenas um sentimento de dever com a organização.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	1, 38, 56, 65

Fonte: Bandeira (1999)

#### 4.6 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio do preenchimento de um questionário impresso. De acordo com Collis; Hussey (2005), o questionário é uma lista de perguntas estruturadas, testadas, cuja função é extrair respostas confiáveis de determinada amostra. Seu uso possui vantagens, por exemplo: custo baixo, uma vez que consiste em um instrumento que pode ser enviado pelo correio ou, simultaneamente, entregue a um grande número de informantes; e oferece a possibilidade de evitar potenciais vieses do entrevistador, pois o entrevistado tem a liberdade de responder às questões sem a presença intimidadora de outra pessoa.

Marconi; Lakatos (1982) afirmam que o questionário permite a obtenção de respostas mais precisas, em um pequeno intervalo de tempo, além de possibilitar uniformidade na avaliação e assegurar o anonimato.

A coleta de dados das entrevistas foi feita por meio de gravações, que tiveram duração média de trinta minutos, as quais foram transcritas pelo próprio pesquisador. Na transcrição, cada entrevista foi codificada, sendo os entrevistados identificados por meio de código, variando de E1 a E15.

O preenchimento do questionário e a entrevista ocorreram no período de 4 de janeiro a 15 de fevereiro de 2016.

#### **4.7 Técnicas de análise dos dados**

A análise de dados na etapa quantitativa desta pesquisa foi realizada mediante a utilização do pacote estatístico *PASW Statistic*, versão 20.0.0. Os dados coletados via questionário foram transpostos para o referido sistema, dando-se início às análises estatísticas. Avaliaram-se primeiramente os dados descritivos dos construtos estudados, com a identificação de: média, mediana, moda, desvio padrão, mínimo e máximo. Avaliou-se também a inexistência de dados ausentes ou extremos, para garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis.

Para analisar o comprometimento no trabalho dos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Definiu-se, também, uma variável, denominada “comprometimento global”, calculada como a média das médias das respostas das questões relativas às dimensões do comprometimento, a qual representa uma média global do comprometimento no trabalho dos respondentes. Tais indicadores foram analisados de acordo com critério análogo àquele proposto por Bandeira; Marques; Veiga (1999). Os autores, ao avaliarem o comprometimento organizacional, classificaram os respondentes da pesquisa em três categorias, de acordo com o seguinte parâmetro: indivíduos com média de comprometimento global entre 1,00 e 2,99 foram classificados com baixo nível de comprometimento; média entre 3,00 e 3,99, com nível de comprometimento moderado; e média entre 4,00 e 6,00, com nível de comprometimento alto.

Considerando que a escala utilizada nesta pesquisa foi a do tipo *likert* de 5 pontos, realizou-se uma regra de três simples em relação ao critério proposto por Bandeira; Marques; Veiga (1999), o que resultou no seguinte crivo de classificação: indivíduos que apresentaram média de comprometimento entre 1,00 e 2,59 foram classificados na categoria de comprometimento baixo; média entre 2,60 a 3,39, de comprometimento moderado; e média entre 3,40 e 5,00, de comprometimento alto.

De forma análoga, para analisar a percepção dos respondentes com as políticas de recursos humanos, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Definiu-se, também, uma variável, denominada “percepção global com as políticas e práticas de recursos humanos”, calculada como a média das médias das respostas das questões relativas às dimensões da variável mencionada, a qual representa uma média global da percepção dos indivíduos em relação às políticas de recursos humanos.

Para a classificação dos pesquisados nas categorias de percepção positiva e negativa em relação às políticas de recursos humanos, definiu-se como ponto de corte o valor 3,00. Esse critério é análogo ao utilizado por Marques (2012). O autor, ao analisar a satisfação de servidores de Minas Gerais a respeito das políticas de recursos humanos implantadas no estado, definiu como ponto de corte 3,50, uma vez que utilizou escala tipo likert de 6 pontos. Já nesta pesquisa, valendo-se de regra de três simples, a escala de 5 pontos adotada permitiu definir uma linha de corte de 3,00, de modo que aqueles que possuísem médias entre 1,00 e 2,99 fossem classificados com nível insatisfatório em relação à percepção acerca da política de recursos humanos; e aqueles com média entre 3,00 e 5,00; com nível satisfatório. A pertinência da utilização do critério proposto por Marques (2012), ressalta-se, é comprovada, dado que o autor analisou a satisfação dos servidores a respeito da política de recursos humanos, assim como ocorreu nesta pesquisa.

Após a realização da análise descritiva das dimensões avaliadas nesta pesquisa, e com o intuito de identificar existência de diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos e nos níveis de comprometimento em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*, realizou-se o teste T-Student, que, de acordo com Hair et al. (2005), avalia a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente. No caso desta pesquisa, consideraram-se variáveis dependentes o *comprometimento* e a *percepção global* pelas políticas e práticas de recursos humanos (separadamente) e como variáveis independentes *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

A utilização do teste T-Student pressupõe a verificação de pressupostos, a saber: normalidade e homocedasticidade. O pressuposto de normalidade foi avaliado

mediante o teste de Shapiro-Wilk, cuja escolha justifica-se, pois é considerado mais exato que o teste de Kolmogorov-Smirnov (FIELD, 2006). Associou-se a verificação visual da normalidade nos histogramas *Q-Q Plots* e *Box Plots*. O pressuposto de homocedasticidade, por sua vez, foi avaliado mediante o teste de Levene, conforme indicação de Hair *et al.* (2005).

Com o intuito de analisar a relação entre *política de recursos humanos* e *comprometimento organizacional*, realizaram-se a análise de correlação de Pearson e a análise de regressão linear.

A análise de correlação tem por objetivo identificar a existência de relação linear entre duas variáveis, ou seja, se o relacionamento entre duas variáveis pode ser descrito por meio de uma função do primeiro grau. Nesta pesquisa, optou-se por utilizá-la pois é adequada para o estudo de variáveis métricas, conforme Hair *et al.* (2005). O coeficiente de Pearson varia de um sinal negativo até um positivo. O sinal indica a direção do relacionamento (positivamente ou negativamente associado) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005). Para Cohen (1988), coeficientes com valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados baixos; entre 0,30 a 0,49, médios; e entre 0,50 e 1, altos.

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística utilizada para mensurar os efeitos de, pelo menos, duas variáveis independentes sobre uma variável dependente. Seu principal objetivo é prever mudanças na variável dependente, com base nas alterações nas variáveis independentes (Hair *et al.*, 2005). No caso desta pesquisa, consideraram-se as dimensões da política de recursos humanos como variáveis independentes e o comprometimento organizacional global como variável dependente. A relação de dependência citada deve ser definida *a priori* (antes da realização da análise de regressão) e alicerça-se nos estudos de Borges; Marques; Adorno (2006), em que se propôs investigar as relações entre as variáveis políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

Na etapa qualitativa, os dados foram tratados mediante a análise do conteúdo dos depoimentos colhidos nas entrevistas, em que se buscou selecionar trechos que pudessem ilustrar o fenômeno sob investigação.

Gil (2002) argumenta que a análise qualitativa depende de muitos fatores, como: natureza dos dados coletados, extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

Bardin (1977) recomenda a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa útil para se analisar informações obtidas por meio da comunicação oral (entrevista) e da escrita. Essa técnica permite ao pesquisador analisar com clareza e racionalidade as opiniões e os conteúdos das mensagens, cujo objetivo maior é apresentar o que foi relatado no decorrer da obtenção das informações.

Explicitados os procedimentos metodológicos, dedica-se o próximo capítulo à apresentação e análise dos resultados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa. Está estruturado em quatro seções. A primeira tem por objetivo caracterizar a amostra em termos demográficos e ocupacionais. A segunda seção almeja analisar os dados atinentes à política de recursos humanos. São apresentadas considerações sobre os dados descritivos de cada dimensão desta variável, assim como sobre a avaliação da existência de diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos em relação às variáveis demográficas e ocupacionais. Essa seção encerra-se com o alcance do primeiro e do segundo objetivos específicos desta pesquisa. A terceira procura analisar os dados atinentes ao comprometimento organizacional. Serão apresentadas considerações sobre os dados descritivos referentes a cada dimensão dessa variável, assim como avaliação da existência de diferenças no comprometimento dos servidores em relação às variáveis demográficas e ocupacionais. Essa seção encerra-se com o alcance do terceiro e do quarto objetivos específicos desta pesquisa. A quarta objetiva responder ao objetivo geral, ou seja, Identificar, descrever e analisar a relação entre a percepção com a política de recursos humanos na UFMG e o comprometimento organizacional apresentado pelos servidores técnico-administrativos na Seção de Serviços Gerais da UFMG.

### **5.1 Dados demográficos e ocupacionais**

Na pesquisa realizada foram encontrados 43 indivíduos do sexo masculino (67,2%) e 21 do sexo feminino (32,8%).

O fato de apresentar uma população predominantemente masculina pode ser justificado pela maioria dos serviços da seção de Serviços Gerais serem de atividades braçais e cargos específicos como motoristas e auxiliares de serviços gerais.

Quanto à faixa etária, o maior percentual dos servidores pesquisados, 59,4%, situa-se na faixa acima de 50 anos. Compõem o percentual restante: 21,9% entre 41 a 50 anos, 7,8%, entre 31 a 40 anos, 9,4% entre 26 a 30 e 1,6% abaixo de 25 anos.

Em relação ao estado civil, 67,2% dos servidores pesquisados são casados, 26,6% são solteiros e 6,3% são desquitados, divorciados ou separados. A predominância de casados pode estar associada ao fato de a faixa etária mais prevalente dos respondentes da amostra situar-se acima de 50 anos de idade.

No que se refere ao grau de escolaridade, os servidores de nível superior completo e os servidores com especialização lideraram, cada grupo com 28,1%. Têm superior incompleto 14,1%, ensino médio completo 14,1%, ensino médio incompleto 3,1%, ensino fundamental completo 4,7% e ensino fundamental incompleto 3,1%.

Quanto ao tempo de trabalho na UFMG, 70,3% têm tempo acima de 20 anos, 10,9%, entre 1 a 5 anos; 7,8%, entre 6 a 10 anos; 6,3%, entre 11 a 15 anos; 3,1%, menos de 1 ano; e 1,6%, de 16 a 20 anos.

Em relação ao nível de classificação na carreira na UFMG, 43,8% estão no nível C; 42,2%, no nível D; 7,8% no nível B; e 6,3%, no nível E.

Quanto ao cargo ocupado, 35,9% são assistentes em administração, 20,3% são motoristas, 10,9% são auxiliares em administração, 6,3% são porteiros, 3,1% são administradores, 3,1% são auxiliares de serviços gerais, 3,1% são recepcionistas, 3,1% são técnicos de enfermagem, 1,6% é auxiliar de cozinha, 1,6% é enfermeiro, 1,6% é engenheiro civil, 1,6% é impressor, 1,6% é jardineiro, 1,6% é mestre de edificação, 1,6% é técnico de arquivo, 1,6% é técnico de artes gráficas e 1,6% é servente de obras.

Os dados da pesquisa apontam que 71,9% não recebem função gratificada e que 28,1% recebem, o que pode ser justificado pelo fato de apenas o chefe da seção receber gratificação pela função desempenhada.

Quanto ao nível salarial, 70,3% recebem entre 4 e 7 salários mínimos; 26,6%, até 3 salários mínimos; e 3,1% entre 8 e 10 salários mínimos.

A TAB. 4 apresenta a síntese do perfil da amostra pesquisada.

**Tabela 4 - Distribuição dos servidores segundo os dados demográficos e ocupacionais**

Variável	Dados demográficos e ocupacionais	Frequência	
		Absoluta	Relativa
Sexo	Masculino	43	67,2
	Feminino	21	32,8
Idade	Abaixo de 25 anos	1	1,6
	26 a 30 anos	6	9,4
	31 a 40 anos	5	7,8
	41 a 50 anos	14	21,9
	Mais de 50 anos	38	59,4
Estado civil	Solteiro	17	26,6
	Casado	43	67,2
	Desquitado/divorciado/separado	4	6,3
Escolaridade	1 Grau incompleto	2	3,1
	1 Grau completo	3	4,7
	Ensino médio incompleto	2	3,1
	Ensino médio completo	9	14,1
	Ensino superior incompleto	9	14,1
	Ensino superior completo	18	28,1
	Especialização	18	28,1
	Mestrado	3	4,7
Tempo de trabalho na UFMG	Menos de 1 ano	2	3,1
	De 1 a 5 anos	7	10,9
	De 6 a 10 anos	5	7,8
	De 11 a 15 anos	4	6,3
	De 16 a 20 anos	1	1,6
	Mais de 20 anos	45	70,3
Nível de classificação na UFMG	Nível B	5	7,8
	Nível C	28	43,8
	Nível D	27	42,2
	Nível E	4	6,3
Cargo ocupado	Administrador	2	3,1
	Assistente de administração	23	35,9
	Auxiliar de administração	7	10,9
	Auxiliar de cozinha	1	1,6
	Auxiliar serviços gerais	2	3,1
	Engenheiro civil	1	1,6
	Impressor	1	1,6
	Jardineiro	1	1,6
	Mestre de edificação	1	1,6
	Motorista	13	20,3
	Porteiro	4	6,3
	Recepcionista	2	3,1
	Técnico de arquivo	1	1,6
	Técnico de artes gráficas	1	1,6
	Técnico de enfermagem	2	3,1
	Servente de obras	1	1,6
	Enfermeiro	1	1,6
Exercício de função gratificada (FG) ou comissionada (CD)	Sim	18	28,1
	Não	46	71,9
Faixa salarial	Até três salários mínimos	17	26,6
	De 4 a 7 salários mínimos	45	70,3
	De 8 a 10 salários mínimos	2	3,1

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.2 Análise da percepção com as políticas e práticas de recursos humanos

Esta seção divide-se em três partes: a primeira apresenta e analisa os dados descritivos relativos às variáveis da *política de recursos humanos*; a segunda identifica o nível de percepção dos servidores em relação às dimensões da variável já citada; e a terceira apresenta e analisa diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos apresentada pelos pesquisados em relação às variáveis *sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço*.

### 5.2.1 Dados descritivos

Para analisar a percepção dos indivíduos com as políticas de recursos humanos, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das sete dimensões analisadas. Definiu-se, também, a variável *percepção global* com as políticas e práticas de recursos humanos, cujo indicador foi calculado como a média das médias dos indicadores já mencionados. Com base na escala adotada, quanto maior a concordância, maior a percepção com as políticas e práticas de recursos humanos do indivíduo em relação à dimensão avaliada.

A TAB. 5 apresenta os dados descritivos relativos à percepção com as políticas e práticas de recursos humanos dos servidores com cada dimensão da política de recursos humanos, assim como da percepção global.

**Tabela 5 - Análise descritiva da percepção dos servidores com os indicadores de política e práticas de recursos humanos**

Indicador	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Recrutamento e seleção	3,6094	3,6667	3,67	,79805	1,00	5,00
Relacionamento com a chefia	3,4590	3,3750	3,25	,74504	1,63	5,00
Treinamento e desenvolvimento	3,2015	3,3077	3,31	,66813	1,62	5,00
Sistema de remuneração	3,1641	3,3750	3,50 <sup>a</sup>	,89334	1,25	5,00
Planejamento de carreira	2,7924	2,7143	2,57 <sup>a</sup>	,80287	1,43	5,00
Comunicação e ambiente físico	2,9931	3,0000	3,11	,74440	1,56	5,00
Ambiente de trabalho	3,7156	3,8000	4,00	,68989	1,60	5,00
Percepção global	3,2764	3,3023	2,29 <sup>a</sup>	,54462	2,29	4,96

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com dados da TAB. 5, foram analisados os dados correspondentes a percepção dos servidores em relação às políticas de recursos humanos desenvolvidas pela UFMG. As respostas ao questionário para estas perguntas foram do tipo Likert de 5 pontos. Quanto aos indicadores das práticas de recursos humanos, verificou-se que as variáveis que apresentaram escores entre 3,00 e 5,00 indicam uma situação de concordância, denotando percepção positiva com as práticas de recursos humanos desenvolvidos pela UFMG, e entre 1,00 e 2,99, uma situação de discordância, denotando uma tendência de percepção negativa com as práticas de recursos humanos.

Diante disso, verifica-se que a política e as práticas de *recrutamento e seleção* obtiveram uma média 3,60, concordando, portanto, com a prática de recursos humanos citada. A avaliação para o indicador *recrutamento e seleção* pode estar relacionada ao sentimento de justiça, considerado pelos servidores, na escolha de profissionais por meio do sistema de concurso público, tal como argumenta Marques (2012). Isso pode ser corroborado na fala de dois entrevistados quando se perguntou se consideram o concurso público como uma modalidade eficiente para o recrutamento na UFMG.

Sim. Não somente na UFMG, mas considero justo e eficiente na esfera pública, federal, estadual e municipal, desde que seja órgão público (E1).

Sim. Porque o processo seletivo através de concurso público possibilita que todas as pessoas tenham acesso meritório, em igualdade de condições e evita que a UFMG se torne um “cabide de empregos”. O concurso público, devido ao grande número de candidatos, oportuniza uma seleção mais justa a todas (E9).

Com relação a *relacionamento com a chefia*, a média foi de 3,46, representando nível de percepção com as políticas e práticas de recursos humanos positivo. Quanto a *treinamento e desenvolvimento*, a média foi de 3,20, considerada satisfatória pelos métodos utilizados, porém não havendo consenso dos entrevistados quando perguntados se a UFMG desenvolve algum tipo de treinamento para seus servidores. Citam-se as falas de entrevistados:

Desenvolve alguns cursos, mas na prática somos nós mais antigos que passamos as atividades para os mais novos (E3).

Desenvolve, porém só faz quem quer. Não há um treinamento obrigatório para os novatos, e isso, às vezes, é fundamental (E7).

Quanto a *política de remuneração*, a média foi de 3,16, evidenciando que, apesar de estar na faixa com a percepção positiva dos servidores, há divergências, conforme respostas de entrevistados quando perguntados sobre o que acham da política de remuneração aplicada pela UFMG:

O Poder Executivo tem salários abaixo do legislativo e judiciário. Deveríamos ser igualados. Temos algumas oportunidades de crescimento por capacitação, mérito ou mestrado e doutorado, o que é bom (E2).

Injusto. Acho que o correto seria aplicar a isonomia dos três poderes, ou seja, o Executivo, o Legislativo e o Judiciário (E3).

Em relação a *planejamento de carreira*, o nível de percepção com as políticas e práticas de recursos humanos foi de 2,79 de média, o que, de acordo com a escala adotada, não é percebido pelos servidores como positivo. O mesmo ocorre com *comunicação* e *ambiente físico*, que obteve um escore de 2,99 de média. O *Ambiente de trabalho* foi considerado na pesquisa como o indicador de maior concordância, obtendo uma média de 3,72. Já para *percepção global* com as políticas e práticas de recursos humanos a média foi de 3,27, significando uma concordância com as políticas de recursos humanos.

A percepção dos servidores com as política e práticas de recursos humanos foi classificada em duas categorias: percepção negativa, para os indivíduos que apresentaram médias entre 1,00 e 2,99 para as dimensões analisadas; e *percepção positiva*, para aqueles com médias entre 3,00 e 5,00. Ressalta-se que o critério para a segregação dos indivíduos nas categorias mencionadas segue fundamento análogo àquele utilizado por Marques (2012).

Os indivíduos que percebem negativamente as políticas de recursos humanos implantadas na UFMG entendem que é preciso melhorar com base em um plano de carreira mais justo e em programas de benefícios mais adequados. Já aqueles que

percebem tais políticas viáveis, se sentem inseridos em seu ambiente de trabalho. Quando perguntados se acham que as políticas de benefícios (vale-transporte, vale-alimentação, bolsas) adotadas pela UFMG faz com que se tornem mais comprometidos com as suas atividades, os servidores responderam de forma variada:

Absolutamente, não. A maioria dos servidores não recebem vale-transporte suficiente para seu deslocamento, tendo que arcar com parte relevante destes custos. O vale-alimentação está defasado e não cobre os gastos com alimentação de seus servidores. Programa de bolsas praticamente inexistente dentro da UFMG. O único conhecido se refere à bolsa de graduação, que concede um valor muito baixo, e o de pós-graduação, que, apesar de pagar 50% sobre o valor da mensalidade, fica aquém das possibilidades de um TAE, devido à baixa remuneração, com o agravante de que o número de bolsas oferecidas *versus* número de servidores é totalmente incompatível. Diante destes fatos podemos afirmar que a UFMG não possui benefícios capazes de fidelizar seus recursos humanos nem de torná-los mais comprometidos com suas atividades (E9).

Sim, pois os benefícios deixam os servidores mais motivados. e trabalhadores mais motivados tendem a ser mais comprometidos (E5).

Não. Acredito que o comprometimento passe por outros parâmetros e também tem tudo a ver com característica do indivíduo (E4).

De forma alguma. Quem é comprometido o é independente de benefícios, sem contar que os valores são muito baixos, comparado ao Poder Legislativo e Judiciário (E7).

A TAB. 6 indica os níveis de percepção dos servidores com as políticas de recursos humanos. Em relação ao grupo de indivíduos satisfeitos, percebe-se que o indicador *ambiente de trabalho* foi o que obteve a maior frequência de servidores satisfeitos (85,9%), seguido de *recrutamento e seleção* (84,4%), relacionamento com a chefia (79,7%), *treinamento e desenvolvimento* (62,5%), *sistema de remuneração* (59,4%) e *comunicação e ambiente* (53,1%).

Ao se analisar o grupo que não percebem como positivas as políticas e práticas de recursos humanos, observa-se que 57,8% dos servidores se referem ao indicador *planejamento de carreira*, seguida de *comunicação e ambiente Físico*, com 46,9%, a *política de remuneração*, com 40,6%, e *políticas e práticas de treinamento*, com 37,5%. Quanto a *percepção global* com as políticas e práticas de recursos humanos, 67,2% dos servidores entrevistados consideram-se como positivas. Entretanto,

32,8% não as percebem como positivas em relação a suas expectativas, demandando atenção da instituição para reduzir esse elevado indicador.

**Tabela 6 - Indicadores de percepção com a política de recursos humanos**

Indicador avaliado	Insatisfatório		Satisfatório	
	Frequência		Frequência	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Recrutamento e seleção	10	15,6	54	84,4
Relacionamento com chefia	13	20,3	51	79,7
Treinamento e desenvolvimento	24	37,5	40	62,5
Sistema de remuneração	26	40,6	38	59,4
Planejamento de carreira	37	57,8	27	42,2
Comunicação e ambiente físico	30	46,9	34	53,1
Ambiente de trabalho	9	14,1	55	85,9
Percepção global com as políticas e práticas de recursos humanos	21	32,8	43	67,2

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a proximidade das médias das dimensões avaliadas em relação à linha de corte utilizada para segregar os indivíduos nos níveis *insatisfatório* (médias entre 1,00 e 2,99) e *satisfatório* (médias entre 3,00 e 5,00) em relação à percepção das políticas de recursos humanos, optou-se por realizar a análise estatística via T-Student, para avaliar se tais médias são ou não diferentes de 3,00. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Teste de comparação de médias de uma amostra T-student**

Dimensão avaliada	Média	Resultado T-student (p-valor)
Recrutamento e seleção	3,6094	0,000
Relacionamento com chefia	3,4590	0,000
Treinamento e desenvolvimento	3,2015	0,019
Sistema de remuneração	3,1641	0,147
Planejamento de carreira	2,7924	0,043
Comunicação e ambiente físico	2,9931	0,941
Ambiente de trabalho	3,7156	0,000
Percepção global	3,2764	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Dados da Tabela 7 revelam, considerando-se um erro amostral de 5%, a existência de diferença entre a linha de corte proposta neste estudo (3,0) e as médias das seguintes dimensões: *recrutamento e seleção*, *relacionamento com a chefia*, *treinamento e desenvolvimento*, *planejamento de carreira*, *ambiente de trabalho* e

*satisfação global*. Constata-se, portanto, que, em média, a percepção dos pesquisados encontra-se em nível satisfatório (média superior a 3,0) em relação às dimensões mencionadas, exceto *planejamento de carreira*, que se encontra (em média) em nível *insatisfatório* (média inferior a 3,0). Revelam também a inexistência de diferença entre a linha de corte proposta neste estudo (3,0) e as médias das seguintes dimensões: *sistema de remuneração* e *comunicação e ambiente físico*. Nestes dois casos, portanto, em média, a percepção dos pesquisados não pode ser classificada como nível *satisfatório* nem como nível *insatisfatório*.

O teste T-Student, cujos resultados são apresentados na Tabela 7, refere-se à segregação da média da percepção dos indivíduos em dois níveis: *satisfatório* e *insatisfatório*.

A seguir, apresenta-se a segregação da percepção individual dos pesquisados em relação à mesma questão.

### **5.2.2 Diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos em relação aos dados demográficos e ocupacionais**

Esta seção tem por objetivo identificar possíveis diferenças na percepção com as políticas e práticas de recursos humanos dos servidores pesquisados em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

Para verificar a diferença na percepção com as políticas e práticas de recursos humanos dos servidores em relação às variáveis demográficas e ocupacionais supramencionadas, procedeu-se ao teste T-Student. Ele mostra-se adequado, pois avalia a diferença entre as médias de duas populações independentes (Hair et al., 2005). A realização do teste T-Student deve ser acompanhada da verificação dos pressupostos de normalidade e de homocedasticidade. O pressuposto de normalidade é avaliado pelo teste de Shapiro Wilk, conforme TAB. 8. Verifica-se que a distribuição da variável *percepção global* com as políticas e práticas de recursos humanos, a 5%, segue a distribuição normal (p-valor > 0,262). Associou-se a verificação visual da normalidade nos histogramas, Q-Q plots e box plots. A

validação desse pressuposto deve ser considerada para todos os testes T-Student, a serem realizados a seguir.

**Tabela 8 - Teste de normalidade da variável *percepção global* – Shapiro Wilk**

Indicador	Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.
percepção global	0,977	64	0,262

Fonte: Dados da pesquisa

O pressuposto de homocedasticidade é avaliado pelo teste de Levene em relação a cada uma das variáveis demográficas e ocupacionais consideradas. Em relação à variável *sexo*, conforme TAB. 9, verifica-se validação do pressuposto mencionado, dado que  $p\text{-valor} > 0,768$ . Em outras palavras, assume-se homogeneidade de variâncias entre os grupos avaliados.

**Tabela 9 - Teste de comparação de médias de *percepção global* versus *sexo* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Percepção global	Variâncias iguais assumidas	0,088	0,768	1,981	62	0,052	0,28076	0,14174	-0,00257	0,56410
	Variâncias iguais não assumidas			1,949	38,145	0,059	0,28076	0,14408	-0,01088	0,57241

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez que os pressupostos atrelados ao teste T-Student tenham sido validados, prossegue-se a verificação da existência ou não de diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos em relação à variável *sexo*. Vale ressaltar que os homens apresentam média de percepção com as políticas e práticas de recursos humanos no valor de 3,37, contra 3,09 das mulheres.

Ainda em referência a TAB. 9, verifica-se inexistência de diferenças significativas entre as médias de *percepção global* apresentadas por homens e por mulheres (teste t com  $p\text{-valor} > 0,052$ ) a 5%. Em outras palavras, os grupos avaliados

apresentam, em média, percepção homogênea em relação à percepção com as políticas de recursos humanos.

Prossegue-se a análise considerando a variável *idade*. Com o intuito de garantir grupos com tamanhos mais homogêneos em relação à variável demográfica citada, optou-se por agrupar os indivíduos pesquisados nas seguintes categorias: até 50 anos (26 casos); e mais de 50 anos (38 casos). A realização de tal agrupamento justifica-se, pois diferentes tamanhos de grupos tornam os testes estatísticos mais sensíveis a violações das suposições (Hair *et al.*, 2005). Os resultados apresentados a seguir, consideram tal agrupamento. Em relação aos dados descritivos, ressalta-se que os indivíduos que possuem até 50 anos apresentam média de *percepção global* de 3,25 e os com mais de 50 anos, de 3,29.

A TAB. 10 apresenta o teste de homocedasticidade e os resultados do teste T-Student em relação à variável independente *idade*. O teste de Levene indica a validação do pressuposto de homogeneidade das variâncias entre os grupos (p-valor > 0,843), o que permite prosseguimento das análises. Ainda em referência à TAB. 10, verifica-se inexistência de diferenças significativas entre a média de *percepção global* apresentada pelos indivíduos com até 50 anos e a daqueles com mais de 50 anos (teste t com p-valor > 0,761) a 5%. Em outras palavras, os grupos avaliados apresentam, em média, percepção homogênea em relação à percepção com as políticas de recursos humanos.

**Tabela 10 - Teste de comparação de médias de *percepção global* versus *idade* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Percepção global	Variâncias iguais assumidas	0,040	0,843	-0,306	62	0,761	-0,04272	0,13962	-0,32182	0,23638
	Variâncias iguais não assumidas			-0,312	57,373	0,756	-0,04272	0,13688	-0,31678	0,23134

Fonte: Dados da pesquisa

Prossegue-se a análise considerando a variável *escolaridade*. Considerando necessidade de garantir grupos com tamanhos mais homogêneos (conforme justificado acima), os indivíduos pesquisados foram agrupados nas seguintes categorias: até superior incompleto (25 casos) e superior completo e acima (39 casos). Em relação aos dados descritivos, aqueles que possuem até superior incompleto apresentam média de *percepção global* no valor de 3,48 e aqueles com superior completo ou acima, 3,14.

Dados da TAB. 11 permite-se validar o pressuposto de homocedasticidade (teste de Levene com p-valor > 0,379) e concluir pela existência de diferenças significativas entre a percepção com as políticas e práticas de recursos humanos dos indivíduos que possuem até superior incompleto (média 3,48) e aqueles que possuem superior completo ou maior escolaridade (média 3,14). Essa última conclusão reflete a estatística do teste T-Student, que apresentou p-valor < 0,014, a 5%. Em outras palavras, os indivíduos que possuem até ensino superior incompleto apresentam, em média, maior percepção com as políticas de recursos humanos em relação àqueles com escolaridade superior.

**Tabela 11 - Teste de comparação de médias de *percepção global* versus *escolaridade* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Percepção global	Variâncias iguais assumidas	0,785	0,379	2,527	62	0,014	0,33839	0,13393	0,07067	0,60611
	Variâncias iguais não assumidas			2,384	41,689	0,022	0,33839	0,14196	0,05184	0,62494

Fonte: Dados da pesquisa

Prossegue-se a análise considerando a variável *tempo de serviço*. Analogamente ao critério utilizado anteriormente, os indivíduos pesquisados foram agrupados nas seguintes categorias: até 20 anos de trabalho (19 casos) e mais de 20 anos de trabalho (45 casos). Nesse caso, não foi possível realizar uma distribuição mais equitativa dos indivíduos em relação às categorias avaliadas, dado que a maioria dos pesquisados possui mais de 20 anos de trabalho na instituição. Ressalta-se que este dado reflete a atual situação da UFMG, em que parte considerável de sua força de trabalho encontra-se próxima à idade de aposentadoria.

Dado que o agrupamento dos indivíduos por tempo de serviço não possibilitou a criação de grupos homogêneos em relação à quantidade de casos, as análises que seguem serão realizadas com maior acurácia em relação à validação do pressuposto de homocedasticidade. Em relação aos dados descritivos, aqueles servidores que possuem até 20 anos de trabalho na instituição apresentam média de percepção com as políticas e práticas de recursos humanos no valor de 3,30 e aqueles com mais de 20 anos de trabalho, 3,27.

Os dados da TAB. 12 permitem validar o pressuposto de homocedasticidade (teste de Levene com p-valor > 0,402) e prosseguir nas análises, apesar do tamanho desigual dos grupos avaliados. Dados da mesma tabela permitem concluir também pela inexistência de diferenças significativas quanto à percepção com as políticas e práticas de recursos humanos entre os indivíduos que possuem até 20 anos de trabalho na instituição e aqueles que possuem mais de 20 anos de trabalho na

instituição. Esta conclusão reflete a estatística do teste T-Student, que apresentou p-valor  $> 0,798$  a 5%. Em outras palavras, os indivíduos que possuem até 20 anos de trabalho na instituição possuem percepção com as políticas de recursos humanos equiparada em relação àqueles com mais de 20 anos de trabalho.

**Tabela 12 - Teste de comparação de médias– percepção global versus tempo de serviço – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Percepção global	Variâncias iguais assumidas	0,714	0,402	0,257	62	0,798	,03857	0,15012	-0,26152	0,33866
	Variâncias iguais não assumidas			0,282	42,158	0,780	,03857	0,13701	-0,23790	0,31504

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, conclui-se nesta seção que a percepção com as políticas de recursos humanos só revelou diferenças na comparação com os indivíduos que possuem até ensino superior incompleto, que apresentam, em média, maior percepção com as políticas de recursos humanos em relação àqueles com escolaridade superior ou acima.

### 5.3 Análise do comprometimento organizacional

Esta seção divide-se em três partes. A primeira apresenta e analisa os dados descritivos relativos às variáveis do comprometimento organizacional. A segunda identifica o nível de comprometimento dos servidores em relação às dimensões do indicador já citado. A terceira analisa as diferenças no comprometimento apresentadas pelos pesquisados em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

### 5.3.1 Dados descritivos

O comprometimento organizacional refere-se à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização. Compõe-se de três dimensões de análise, segundo o modelo de Meyer; Allen (1991), adotado neste estudo: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva avalia que o servidor permanece na organização porque gosta e se identifica com ela. Na instrumental, o empregado permanece na organização porque necessita dela mesmo não tendo identificação nenhuma com ela. Na normativa, o servidor desenvolve apenas um sentimento de dever com a organização. Para a mensuração do comprometimento, utilizou-se o questionário proposto Meyer; Allen (1997), revalidado no Brasil por Marques (2012), segundo o qual quanto maior a concordância, maior o comprometimento e quanto menor a concordância, menor o comprometimento.

Para analisar o comprometimento organizacional apresentado pelos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das três dimensões analisadas: afetiva, normativa e instrumental. Definiu-se, também, a variável *comprometimento global*, cujo indicador foi calculado como a média das médias dos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental.

A TAB. 13 apresenta os dados descritivos atinentes a cada dimensão do comprometimento organizacional, assim como da variável *comprometimento global*.

**Tabela 13 - Análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional**

Indicador	Comprometimento afetivo	Comprometimento instrumental	Comprometimento normativo	Comprometimento global
Média	3,5906	3,3073	2,9921	3,2967
Mediana	3,6000	3,5000	3,0000	3,3722
Moda	3,60	3,67	3,25	1,80 <sup>a</sup>
Desvio Padrão	0,88474	0,93020	0,93750	0,68609
Mínimo	1,40	1,00	1,00	1,80
Máximo	5,00	5,00	4,75	4,61

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Observação: os resultados das questões 14, 20 e 33 foram invertidos para facilitar as análises, mantendo a coerência entre os fatores. Isto é, quanto maiores os resultados, maior o comprometimento apresentado pelo respondente.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da Tab. 13, *comprometimento afetivo* atingiu uma média de 3,59; *comprometimento instrumental* a média, 3,30; e *comprometimento normativo*, 2,99. A média para *comprometimento global*, que é a média entre as três dimensões, foi de 3,29. Esses dados podem ser comparados com resultados de estudo realizado por Brandão; Bastos (1993) em uma instituição universitária pública, que apontou o componente afetivo dos funcionários públicos se mostrou moderadamente elevado, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades.

### 5.3.2 Nível de comprometimento organizacional

O nível de comprometimento dos servidores com a UFMG foi classificada em três categorias, com base em critério análogo àquele proposto por Bandeira; Marques; Veiga (1999): baixo (para indivíduos que apresentaram médias entre 1,00 e 2,59 em relação as variáveis avaliadas), moderado (médias entre 2,60 e 3,39) e alto (médias entre 3,40 e 5,00).

A segregação dos pesquisados em níveis de comprometimento permite avaliar que no *comprometimento afetivo* com a média de 3,59, foi considerado que os indivíduos apresentam um comprometimento alto. Em relação ao *comprometimento instrumental*, a média foi de 3,30, mostrando que os indivíduos têm um comprometimento moderado. O mesmo ocorre com o *comprometimento normativo*, que obteve a média de 2,99. Quando se observa o *comprometimento global*, com média de 3,29, conclui-se que o nível de comprometimento dos servidores pesquisados é moderado. Os resultados encontrados nesta pesquisa vão de encontro aos do estudo de Marques et al. (2012), no qual se encontraram média elevada de comprometimento afetivo (4,17) e médias moderadas para os comprometimentos instrumental (3,82) e normativo (3,37) e também para o comprometimento global dos servidores pesquisados (3,78).

A TAB. 14 indica os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos respondentes da pesquisa. Verifica-se que 64,1% dos servidores pesquisados se comprometem de forma afetiva com a instituição, 25,0% se compromete afetivamente em nível moderado e 10,9% apresenta baixo nível de

comprometimento afetivo. Quanto ao *comprometimento instrumental*, 50,0% dos indivíduos tiveram alto grau de comprometimento; 35,9%, moderado; e 14,1%, baixo. No *comprometimento normativo*, 31,3% tiveram alto comprometimento; 35,9%, moderado; e 32,8%, baixo.

**Tabela 14 - Indicadores de comprometimento organizacional**

Indicador avaliado	Baixo		Moderado		Alto	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Comprometimento afetivo	7	10,9	16	25,0	41	64,1
Comprometimento instrumental	9	14,1	23	35,9	32	50,0
Comprometimento normativo	21	32,8	23	35,9	20	31,3
Comprometimento global	11	17,2	22	34,4	31	48,4

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao *comprometimento global*, a TAB 14 mostra que 48,4% dos servidores apresentam comprometimento alto, 34,4%, moderado; e os demais 17,2%, baixo. Portanto, 82,8% dos servidores encontra-se na categoria de comprometimento moderado e alto.

### 5.3.3 Diferenças no comprometimento organizacional em relação aos dados demográficos e ocupacionais

Esta seção tem por objetivo identificar as diferenças no comprometimento dos servidores pesquisados em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

Para verificar a diferença no comprometimento dos servidores em relação às variáveis demográficas e ocupacionais já mencionadas, procedeu-se ao teste T-Student. Em relação a seus pressupostos, a normalidade é avaliada pelo teste de Shapiro Wilk, conforme TAB. 15. Verifica-se que a distribuição da variável *comprometimento global*, a 5%, segue a distribuição normal ( $p\text{-valor} > 0,375$ ). Associou-se a verificação visual da normalidade nos histogramas os Q-Q plots e os box plots. A validação desse pressuposto deve ser considerada para todos os testes T-Student, a serem realizados a seguir.

**Tabela 15 - Teste de normalidade da variável *comprometimento global* – *Shapiro Wilk***

Indicador	Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.
Comprometimento global	0,980	64	0,375

Fonte: Dados da pesquisa

O pressuposto de homocedasticidade é avaliado caso a caso em relação a cada uma das variáveis demográficas e ocupacionais consideradas.

Em relação a *variável sexo*, conforme a TAB. 16, verifica-se a validação do pressuposto mencionado, dado que  $p\text{-valor} > 0,255$ , a 5%. Em outras palavras, assume-se a homogeneidade de variâncias entre os grupos avaliados.

**Tabela 16 - Teste de comparação de médias de *comprometimento global* versus *sexo* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Comprometimento global	Variâncias iguais assumidas	1,321	0,255	1,909	62	0,061	0,34153	0,17894	0,01616	0,69922
	Variâncias iguais não assumidas			2,114	51,926	0,039	0,34153	0,16153	0,01739	0,66567

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez que os pressupostos atrelados ao teste T-Student tenham sido validados, prossegue-se a verificação da existência ou não de diferenças no comprometimento dos servidores em relação à *variável sexo*. Vale ressaltar que os homens apresentam média de comprometimento no valor de 3,41 e as mulheres, de 3,07.

Ainda em referência à TAB. 16, verifica-se a inexistência de diferenças significativas entre as médias de comprometimento global apresentadas por homens e por mulheres (teste t com  $p\text{-valor} > 0,061$ ) a 5%. Em outras palavras, os grupos avaliados apresentam, em média, comprometimento homogêneo em relação ao vínculo que estabelecem com a UFMG.

Prossegue-se a análise considerando as *variáveis idade, escolaridade e tempo de serviço*. Assim como realizado no item 5.2.3, que remete às diferenças na percepção com as políticas de recursos humanos em relação aos dados demográficos e ocupacionais, as *variáveis idade, escolaridade e tempo de serviço* foram aqui também reagrupadas, considerando a necessidade de garantir tamanhos homogêneos em relação aos grupos avaliados. Vale lembrar que a realização de tal agrupamento justifica-se, pois diferentes tamanhos de grupos tornam os testes estatísticos mais sensíveis à violações das suposições (HAIR et al., 2005).

Esta seção vale-se do mesmo agrupamento realizado no item 5.2.3 deste estudo, a saber: idade - até 50 anos e mais de 50 anos; escolaridade - até o nível superior incompleto e nível superior completo e acima; e tempo de serviço - até 20 anos de trabalho na instituição e mais de 20 anos. Ressalta-se que o não alcance de grupos homogêneos para a variável *tempo de serviço* induz a uma maior acuidade em relação à validação dos pressupostos do teste estatístico utilizado, conforme indicação de Hair et al. (2005).

Feitas as considerações acerca dos agrupamentos dos indivíduos em relação às variáveis demográficas e ocupacionais consideradas, a análise prossegue com a avaliação da diferença entre o comprometimento em relação à idade. Quanto aos dados descritivos, ressalta-se que aqueles que possuem até 50 anos apresentaram média de comprometimento de 3,19 e aqueles que possuem mais de 50 anos, 3,37.

Os dados apresentados na TAB. 17 permitem validar o pressuposto de homocedasticidade (teste de Levene com p-valor > 0,613) e concluir pela inexistência de diferenças significativas entre o comprometimento dos indivíduos que possuem até 50 anos e aqueles que possuem mais de 50 anos, a 5%. Em outras palavras, os grupos avaliados apresentam, em média, comprometimento homogêneo.

**Tabela 17 - Teste de comparação de médias de *comprometimento global* versus *idade* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Comprometimento global	Variâncias iguais assumidas	0,258	0,613	-0,981	62	0,330	-0,17143	0,17467	-0,52059	0,17773
	Variâncias iguais não assumidas			-0,978	53,172	0,333	-0,17143	0,17532	-0,52305	0,18019

Fonte: Dados da pesquisa

Prossegue-se a análise considerando a *variável escolaridade*. Os dados da TAB. 18 permitem validar o pressuposto de homocedasticidade (teste de Levene com p-valor > 0,432) e concluir pela existência de diferenças significativas entre o comprometimento daqueles que possuem ensino superior incompleto (média de 3,51) e daqueles que possuem superior completo e acima (média de 3,16). Essa última conclusão reflete a estatística do teste T-Student, que apresentou p-valor < 0,046 a 5%. Em outras palavras, os indivíduos que possuem até o ensino superior incompleto apresentam, em média, maior comprometimento em relação àqueles com nível superior completo ou escolaridade acima. Isso pode ser justificado pelo fato de a maioria dos cargos existentes na seção de Serviços Gerais exigir, no máximo, o ensino médio. As pessoas com ensino superior completo ou acima sentem que estão executando tarefas abaixo de suas capacidades. Esta análise pode ser corroborada com Bastos (1994) sobre sua conclusão de que as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento tende a decrescer à medida que cresce o nível educacional.

**Tabela 18 - Teste de comparação de médias de *comprometimento global* versus *escolaridade* – T-Student**

Indicador	Tipo de variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Comprometimento global	Variâncias iguais assumidas	0,626	0,432	2,041	62	0,046	0,35010	0,17152	0,00723	0,69296
	Variâncias iguais não assumidas			2,090	55,254	0,041	0,35010	0,16750	0,01446	0,68573

Fonte: Dados da pesquisa

Prossegue-se a análise considerando a variável *tempo de serviço*. Os dados da TAB. 19 permitem validar o pressuposto de homocedasticidade (teste de Levene com p-valor > 0,853) e prosseguir nas análises, apesar do tamanho desigual dos grupos avaliados. Dados da mesma tabela permitem concluir também pela existência de diferenças significativas entre o comprometimento dos indivíduos que possuem até 20 anos de trabalho na UFMG (média de 2,92) e o daqueles que apresentam mais de 20 anos de trabalho (média de 3,45). Esta última conclusão reflete a estatística do teste T-Student, que apresentou p-valor < 0,004, a 5%. Em outras palavras, os indivíduos que possuem mais de 20 anos de trabalho na UFMG apresentam comprometimento superior ao daqueles com menor tempo de serviço na instituição.

**Tabela 19 - Teste de comparação de médias de *comprometimento global* versus *tempo de serviço* – T-Student**

Indicador	Tipo de Variância	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Comprometimento global	Variâncias iguais assumidas	,035	,853	-3,016	62	,004	-,53295	,17670	-,88616	-,17974
	Variâncias iguais não assumidas			-3,032	34,332	,005	-,53295	,17578	-,89004	-,17586

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, conclui-se nesta seção que os servidores com escolaridade até o ensino superior incompleto e as com tempo de serviço superior a 20 anos na UFMG são mais comprometidas que aquelas com ensino superior completo e acima e as com menos de 20 anos de serviço na UFMG.

#### **5.4 Relações entre percepção com a política de recursos humanos e comprometimento organizacional**

Esta seção divide-se em duas partes: a primeira apresenta e analisa os coeficientes de correlação de Pearson existentes entre as variáveis pesquisadas; e a segunda tem por objetivo responder ao objetivo geral desta pesquisa. Para tal fim, realizou-se a análise de regressão entre o comprometimento organizacional e as dimensões da política de recursos humanos.

##### **5.4.1 Correlações entre as variáveis**

A análise de correlação tem por objetivo identificar a existência de relação linear entre duas variáveis, isto é, se o relacionamento entre duas variáveis pode ser descrito por meio de uma função do primeiro grau. Para avaliar a correlação entre as variáveis pesquisadas neste estudo, utilizou-se a correlação de Pearson, uma vez que ela é adequada para o estudo de variáveis métricas (Hair et al., 2005).

A correlação está intimamente ligada à análise de regressão, teste estatístico utilizado nesta pesquisa para avaliar a relação entre comprometimento e política de recursos humanos. Isso ocorre porque, de acordo com Hair et al. (2005), o conceito de correlação é baseado em uma relação linear. Por esse motivo, antes da realização da análise de regressão, deve-se avaliar a correlação entre as variáveis de estudo.

Para a realização da análise de correção de Pearson, deve-se avaliar o pressuposto de normalidade da distribuição das variáveis analisadas (Hair et al., 2005). Assim como já realizado anteriormente, a normalidade das distribuições foi avaliada mediante teste de Shapiro Wilk, conforme TAB. 20. Os dados apresentados permitem concluir que a 5% todas as variáveis pesquisadas apresentam distribuição

normal ( $p$ -valor  $> 0,05$ ), exceto *recrutamento e seleção* ( $p$ -valor  $< 0,10$ ), *ambiente de trabalho* ( $p$ -valor  $< 0,014$ ), *comprometimento afetivo* ( $p$ -valor  $< 0,031$ ) e *comprometimento instrumental* ( $p$ -valor  $< 0,009$ ).

**Tabela 20 - Teste de normalidade das dimensões da *política de recursos* e das dimensões do *comprometimento organizacional* - Shapiro Wilk**

Indicador	Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.
Recrutamento e seleção	0,949	64	0,010
Relacionamento com chefia	0,980	64	0,382
Treinamento e desenvolvimento	0,989	64	0,824
Sistema de remuneração	0,967	64	0,081
Planejamento de carreira	0,976	64	0,255
Comunicação e ambiente físico	0,982	64	0,472
Ambiente de trabalho	0,951	64	0,014
Percepção global	0,977	64	0,262
Comprometimento afetivo	0,958	64	0,031
Comprometimento instrumental	0,947	64	0,009
Comprometimento normativo	0,977	64	0,263
Comprometimento global	0,980	64	0,375

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a importância das variáveis *recrutamento e seleção* e *ambiente de trabalho* para a determinação da percepção do indivíduo em relação às políticas de recursos humanos, optou-se por prosseguir na análise da correlação de Pearson, apesar da violação do pressuposto de normalidade. Essa decisão alicerça-se também no fato de que das sete dimensões da política de recursos humanos avaliadas apenas duas não apresentaram distribuição normal. Desse modo, as dimensões avaliadas mostram-se com nível razoável de adequação em relação ao teste estatístico proposto.

Quanto às variáveis *comprometimento afetivo* e *comprometimento instrumental*, estas serão excluídas das análises subsequentes, dado que não possuem distribuição normal. Essa exclusão não causará maiores prejuízos, uma vez que a análise de regressão considera apenas a variável *comprometimento global*, e não suas respectivas dimensões. Essa mesma justificativa é utilizada para excluir a variável *comprometimento normativo* das análises seguintes.

As correlações entre as dimensões *política de recursos humanos* e *comprometimento global* podem ser visualizadas na TAB. 21. Observa-se, a 5%, a

existência de correlações positivas e significantes entre todas as dimensões *política de recursos humanos* e *comprometimento global*, exceto em relação a *ambiente de trabalho*. A existência de correlação não significativa entre *comprometimento global* e *ambiente de trabalho* indica que a percepção do indivíduo acerca de seu ambiente de trabalho não influencia linearmente seu escore de *comprometimento global*. Novamente, dada a importância dessa dimensão para a identificação da percepção do indivíduo em relação a *política de recursos humanos* de sua organização de trabalho, optou-se por manter a variável *ambiente de trabalho* nas análises que seguem.

**Tabela 21 - Correlações entre os indicadores de política de recursos humanos e os indicadores de comprometimento organizacional – Pearson**

Dimensões da política de RH	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Recrutamento e seleção	--							
2. Relacionamento com chefia	0,329**	--						
3. Treinamento e desenvolvimento	0,556**	0,630**	--					
4. Sistema de remuneração	0,099	0,195	0,367**	--				
5. Planejamento de carreira	0,575**	0,697**	0,778**	0,344**	--			
6. Comunicação e ambiente físico	0,595**	0,539**	0,659**	0,330**	0,743**	--		
7. Ambiente de trabalho	0,116	0,520**	0,348**	0,110	0,360**	0,263*	--	
8. Percepção global	0,652**	0,766**	0,856**	0,514**	0,894**	0,822**	0,521**	--
9. Comprometimento global	0,402**	0,355**	0,567**	0,271*	0,361**	0,368**	0,083	0,480**

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar a intensidade da correlação entre as variáveis pesquisadas, utilizou-se critério proposto por Cohen (1988): coeficientes com valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; entre 0,30 a 0,49, médios; e entre 0,50 e 1, grandes.

Ainda em relação aos dados apresentados na TAB. 21, observa-se que *recrutamento e seleção* possui correlação de média intensidade com *comprometimento global* ( $r = 0,402$ ). Esse dado corrobora a decisão de manter esta dimensão na análise, apesar da violação do pressuposto de normalidade. *Relacionamento com a chefia* possui correlação de média intensidade com *comprometimento global* ( $r = 0,355$ ). Com relação a *treinamento e desenvolvimento*, percebe-se uma correlação de alta intensidade ( $r = 0,567$ ). *Sistema de remuneração*

teve correlação de intensidade baixa ( $r = 0,271$ ). *Planejamento de carreira e comunicação e ambiente de trabalho* tiveram escores de 0,361 e 0,368, respectivamente, sendo considerados correlação de média intensidade com *comprometimento global*.

Em síntese, observam-se correlações positivas e significantes entre as dimensões *política de recursos humanos* e *comprometimento global*, exceto em relação a *ambiente de trabalho*. As correlações variam de baixa a alta intensidade, indicando, inicialmente, bom ajuste da técnica de análise de regressão como alternativa para avaliar a relação entre *comprometimento global* e *políticas de recursos humanos*. Tal constatação será analisada no tópico seguinte, que avalia a relação entre os construtos mencionados, por meio da regressão linear múltipla.

#### **5.4.2 Análise de regressão linear múltipla**

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, realizou-se uma análise de regressão linear múltipla. Conforme Hair et al. (2005), trata-se uma técnica estatística utilizada para mensurar os efeitos de, pelo menos, duas variáveis independentes sobre uma variável dependente. Seu principal objetivo é prever mudanças na variável dependente, de acordo com alterações nas variáveis independentes. No caso desta pesquisa, consideraram-se as dimensões da política de recursos humanos como variáveis independentes (*recrutamento e seleção, relacionamento com chefia, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração, planejamento de carreira, comunicação e ambiente físico e ambiente de trabalho*) e *comprometimento global* como variável dependente. A relação de dependência citada foi definida *a priori* (antes da realização da análise de regressão), com suporte nos estudos de Borges; Marques; Adorno (2006).

A TAB. 22 apresenta o sumário do modelo de regressão proposto. Há indicação do coeficiente de associação (R), do coeficiente de determinação (R quadrado) e do coeficiente de determinação ajustado (R quadrado ajustado). Na pesquisa em questão, foi utilizada como referência o coeficiente de determinação ajustado, pois é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Ainda em referência aos dados apresentados na TAB. 22, observa-se que 31,0% das variações no comprometimento global dos servidores pesquisados são explicados pela variação na dimensão *treinamento e desenvolvimento*. Em outras palavras, das sete dimensões da política de recursos humanos avaliadas, apenas *treinamento e desenvolvimento* mostrou-se significativa para explicar as variações no comprometimento global dos servidores da UFMG. Considerando, portanto, que as demais seis dimensões da política de recursos humanos foram desconsideradas no modelo e, ainda, que esta pesquisa assenta-se na área de Ciências Sociais Aplicadas, a porcentagem de explicação do modelo proposto (31,0%) indica uma boa qualidade do ajustamento realizado.

**Tabela 22 - Sumário do modelo de regressão entre comprometimento global e política de recursos humanos**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,567 <sup>a</sup>	0,321	0,310	0,56983	1,562

a. Preditores: (constante), treinamento e desenvolvimento

b. Variável dependente: comprometimento global

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar a significância do modelo proposto, procedeu-se à realização da análise de variância (ANOVA), conforme apresentado na TAB. 23. Com uma estatística no valor de 29,330, rejeita-se, a 5%, a hipótese nula de que a soma dos quadrados é igual a zero. Ou seja, a variável *treinamento e desenvolvimento* é importante para explicar as alterações no comprometimento global.

**Tabela 23 - Teste de significância do modelo de regressão proposto - ANOVA**

Modelo	Teste	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,524	1	9,524	29,330	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	20,132	62	0,325		
	Total	29,655	63			

a. Variável Dependente: comprometimento global

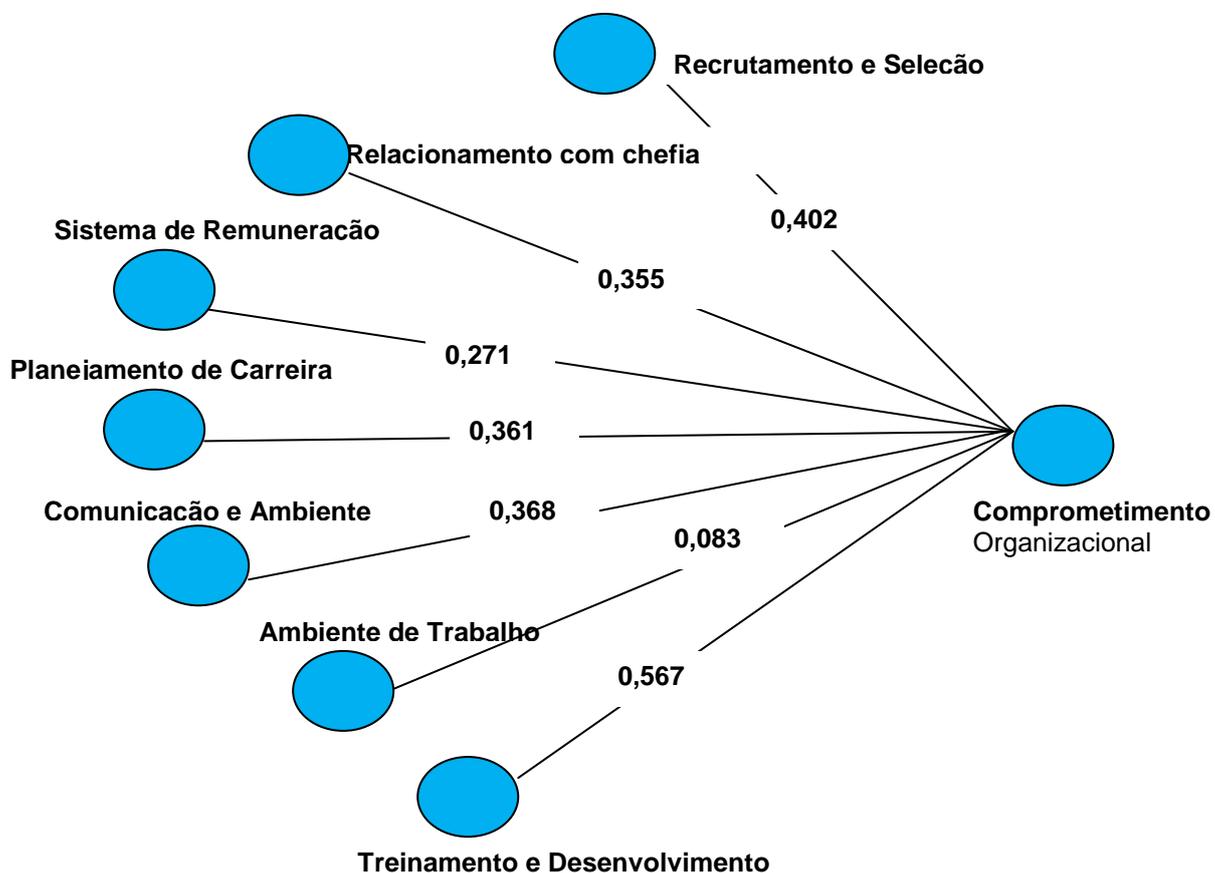
b. Preditores: (Constante), treinamento e desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa

Para estimar a reta e identificar o modelo de regressão proposto, procedeu-se à análise dos coeficientes apresentados na TAB. 24. Observa-se a existência de significância estatística na relação entre *comprometimento global* e *treinamento e*

*desenvolvimento*, conforme estatística test t (p-valor < 0,000 para a constante e para a dimensão já mencionada).

**Figura 2 – Resultado modelo teórico da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 24 - Coeficientes da análise de regressão entre comprometimento global e política de recursos humanos**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	1,434	0,351		4,081	0,000
Treinamento e desenvolvimento	0,582	0,107	0,567	5,416	0,000

Variável dependente: comprometimento global

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda em relação aos dados apresentados na TAB. 24, é possível identificar a equação estimada. Ela é:

$$CG = 1,434 + 0,582 \times TD$$

Em que:

CG: comprometimento global

TD: treinamento e desenvolvimento

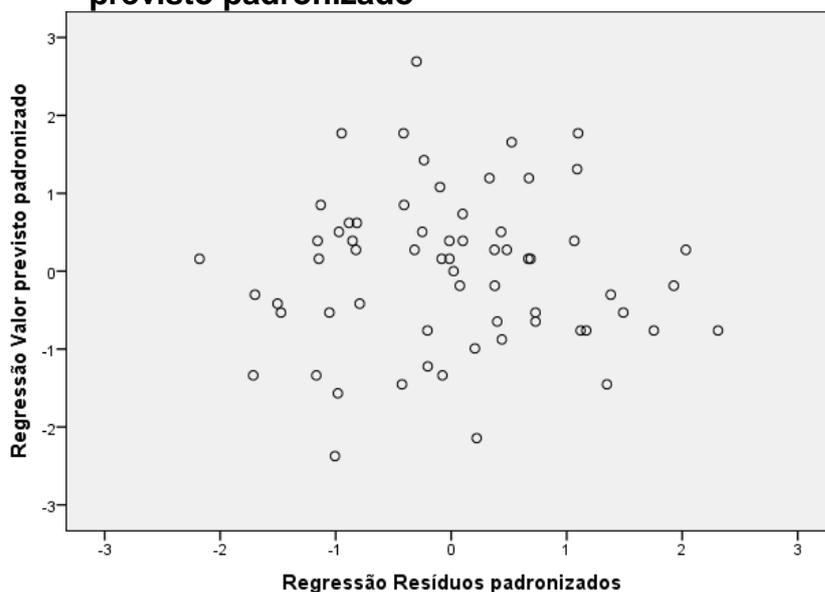
A partir da análise da equação estimada, é possível concluir que: a) das sete dimensões da política de recursos humanos avaliadas, apenas *treinamento e desenvolvimento* mostrou-se significativa para demonstrar variações no comprometimento dos servidores; b) ocorreu relação positiva e significativa entre *treinamento e desenvolvimento* e *comprometimento global*; isto é, mudanças na percepção de treinamento e desenvolvimento implicam mudanças no comprometimento global em mesmo sentido; c) a cada aumento de um ponto na escala de treinamento e desenvolvimento, aumenta-se o comprometimento global em 0,582 pontos; e d) aumento nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento não gera na mesma proporção aumento no comprometimento global.

A validade dos resultados encontrados na regressão linear múltipla, segundo Gujarati (2000), depende da verificação de cinco pressupostos: a) inexistência de relação linear exata entre as variáveis independentes; b) inexistência de autorregressão (o erro de um período não afeta o erro dos períodos subsequentes); c) homocedasticidade dos erros (a variância do erro é a mesma de todas as observações); d) a média dos erros é igual a 0,00; e e) normalidade dos erros.

Quanto à inexistência de relação linear exata entre as variáveis independentes, esse pressuposto não será fruto de análise nesta pesquisa, dado que apenas uma variável independente foi considerada na análise (*treinamento e desenvolvimento*).

A seguir Gráfico 1: dispersão entre resíduos padronizados *versus* valor previsto padronizado

**Gráfico 1 - Resíduos padronizados versus valor previsto padronizado**

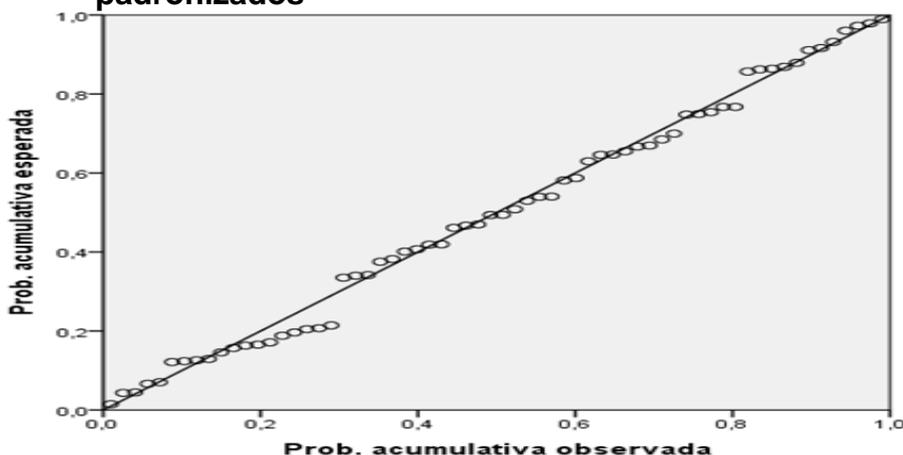


Fonte: Dados da pesquisa

Os pressupostos homocedasticidade dos erros e média dos erros igual a 0,00 foram avaliados mediante observação do Gráfico 1: dispersão entre resíduos padronizados *versus* valor previsto padronizado. A partir dessa observação, é razoável afirmar que os resíduos se distribuem de forma mais ou menos aleatória, em torno do zero (sugerindo possuir média igual a zero) e validade do pressuposto de homocedasticidade.

Quanto ao pressuposto da regressão, a normalidade dos resíduos é avaliada mediante análise do Gráfico 2. Observa-se que a maioria dos pontos está sobre diagonal principal, ou bem próxima dela sugerindo a validação do pressuposto de normalidade dos resíduos.

**Gráfico 2 - P-P Normal de regressão de resíduos padronizados**



Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, parcela significativa dos pontos está afastada da diagonal principal na porção inferior esquerda do gráfico. Tal fato ensejou a realização de mais um teste, para confirmar a normalidade dos resíduos. Para tanto, procedeu-se ao teste de Shapiro Wilk nos resíduos da regressão, conforme indicação de Pestana; Gageiro (2000). Os resultados do referido teste podem ser observados na TAB. 25. Verifica-se que a distribuição da variável erro, a 5%, segue distribuição normal (p-valor > 0,802).

**Tabela 25 - Teste de normalidade do erro de regressão – Shapiro Wilk**

	Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.
Erro padronizado	,988	64	,802

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, os resultados da análise de regressão indicaram que alterações na dimensão *treinamento e desenvolvimento* implicam alteração em mesmo sentido no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da seção de Serviços Gerais da UFMG. As demais dimensões da política de recursos humanos – *recrutamento e seleção, relacionamento com chefia, sistema de remuneração, planejamento de carreira, comunicação e ambiente físico e ambiente de trabalho* – não são relevantes para explicar a variação do comprometimento dos servidores avaliados.

Pelo modelo proposto, 31,0% das variações no comprometimento global são explicados pelas variações no treinamento e desenvolvimento. Considerando que apenas uma dimensão da política de recursos humanos foi incorporada ao modelo de regressão proposto e, ainda, que a pesquisa assenta-se na área de Ciências Sociais Aplicadas, a porcentagem de explicação alcançada indica boa qualidade do ajustamento feito.

O próximo capítulo abarca as principais conclusões auferidas neste estudo. Foram tratados os resultados atinentes às dimensões da política de recursos humanos e do comprometimento organizacional e ao relacionamento que se estabelece entre tais construtos. Considerações foram tecidas, ainda, em relação às limitações e às contribuições da pesquisa, assim como às sugestões para estudos futuros.

## 6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se as considerações acerca dos resultados obtidos, com vistas a responder à pergunta norteadora desta pesquisa: Como as políticas de recursos humanos adotadas pela Universidade Feral de Minas Gerais podem interferir no comprometimento organizacional de seus servidores? O objetivo geral desta pesquisa consistiu em: Identificar, descrever e analisar a relação entre a percepção dos servidores técnico-administrativos da seção de Serviços Gerais da Universidade Federal de Minas Gerais com as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela instituição e seu comprometimento. Para o desenvolvimento deste objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: Identificar o nível de percepção dos servidores com relação às políticas e práticas de recursos humanos; Identificar possíveis diferenças na percepção dos servidores com as políticas de recursos humanos em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*; Identificar o nível de comprometimento dos servidores técnico-administrativos em educação; Identificar possíveis diferenças no comprometimento em relação às variáveis *sexo*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de serviço*.

Quanto aos dados demográficos, a maioria dos servidores é do sexo masculino, tem mais de 50 anos de idade, é casada, possui curso superior completo ou acima, trabalha na UFMG há mais de 20 anos, ocupa o cargo de assistente em administração, que exige o nível médio para o ingresso, e recebe entre quatro e sete salários mínimos.

Quanto à apresentação e à análise dos resultados, para efeito das conclusões, segue-se a ordem de apresentação dos objetivos específicos estabelecidos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, foram analisados os dados correspondentes à percepção dos servidores em relação às políticas e às práticas de recursos humanos desenvolvidas pela UFMG. Calculou-se um indicador ancorado na média das respostas das dimensões *recrutamento e seleção*, *relacionamento com a chefia*, *treinamento e desenvolvimento*, *sistema de remuneração*, *planejamento de carreira*, *comunicação e ambiente físico e ambiente de trabalho*. Também, definiu-se a variável *percepção global* dos servidores sobre as

políticas e práticas de recursos humanos, calculada pela média das médias dos indicadores citados. De acordo com a escala adotada, de Bandeira (1999), quanto maior a concordância, maior a percepção sobre as políticas e práticas de recursos humanos do servidor quanto à dimensão avaliada.

Constatou-se que *recrutamento e seleção, relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração e ambiente de trabalho* são práticas de recursos humanos em que ocorre percepção positiva dos servidores, diferentemente de planejamento de carreira e ambiente físico.

A avaliação positiva para *recrutamento e seleção* pode estar relacionada ao sentimento de justiça pelos servidores na escolha de profissionais por meio do sistema de concurso público, tal como argumenta Marques (2012) em seu estudo com servidores públicos do governo de Minas Gerais aspecto e também corroborado por E9 quando defende que “o processo seletivo através de concurso público, devido ao grande número de candidatos, oportuniza uma seleção mais justa a todos”.

Quanto ao *planejamento de carreira*, a percepção negativa pode ser justificada pela falta de oportunidades, principalmente em relação à possibilidade de crescimento profissional, o que é corroborado por Marques; Borges; Reis (2016) em seu estudo com servidores do governo do estado de Minas Gerais, no qual constataram que a maioria dos respondentes está insatisfeita com o sistema de recompensa e com a possibilidade de crescimento profissional.

Com base nos dados encontrados, constatou-se que, estatisticamente, a dimensão *treinamento e desenvolvimento* foi percebida positivamente pelos servidores, assim como *sistema de remuneração*.

Para responder ao segundo objetivo, procedeu-se ao teste T-Student, que se mostrou adequado, pois avaliou a diferença entre as médias de duas populações independentes.

Para a variável *sexo*, apurou-se que homens e mulheres apresentam percepção global com as políticas de recursos humanos de maneira homogêneas. Ou seja, os

grupos avaliados apresentam, em média, percepção parecida em relação à percepção com as políticas de recursos humanos.

Com relação à variável *idade*, os indivíduos foram agrupados em duas categorias, com o intuito de garantir grupos com tamanhos mais homogêneos em relação à variável demográfica citada: até 50 anos e acima de 50 anos. Não houve diferenças significativas entre as médias da percepção global apresentada pelas duas categorias citadas.

A variável *escolaridade* também foi agrupada em duas categorias: até o ensino superior incompleto e ensino superior completo e acima. Houve diferenças significativas, pois as pessoas com até o ensino superior incompleto apresentaram, em média, maior percepção global com as políticas de recursos humanos quando comparadas com aquela com ensino superior completo e acima.

A variável *tempo de serviço* na UFMG foi agrupada nas categorias: até 20 anos de trabalho e acima de 20 anos de trabalho. Apesar de não possibilitar a criação de grupos homogêneos, foi possível prosseguir com as análises e chegar à conclusão de que não há diferenças significativas quanto à percepção com as políticas e práticas de recursos humanos entre aqueles com até 20 anos de trabalho e aqueles com mais de 20 anos.

Em síntese, concluiu-se que, em relação à percepção global com as políticas de recursos humanos, houve diferenças apenas na variável *escolaridade*, em que os servidores com até curso superior incompleto mostraram-se mais satisfeitos com as políticas de recursos humanos do que aqueles com curso superior completo e acima. Isso pode ser justificado pelo fato de a maioria dos servidores da seção de Serviços Gerais exercer cargos para os quais a escolaridade exigida é, no máximo, o segundo grau completo. As pessoas com escolaridade superior ao exigido podem sentir-se frustradas em ter que executar tarefas que julgam menos importantes.

Respondendo ao terceiro objetivo, concluiu-se que o comprometimento afetivo, com média de 3,59, é considerado alto. Em relação ao comprometimento instrumental, a média foi de 3,30, mostrando que os indivíduos têm um comprometimento moderado

nesta dimensão. O mesmo ocorreu com o comprometimento normativo, que obteve a média de 2,99. A média do comprometimento global foi de 3,29, indicando que os servidores pesquisados apresentam comprometimento moderado. O comprometimento afetivo foi o que alcançou maior média, o que permite concluir que os servidores têm o desejo de permanecer na UFMG e de contribuir para que esta supere suas dificuldades.

Quanto ao quarto objetivo, concluiu-se que em relação à variável *sexo* não existem diferenças significativas entre homens e mulheres quanto ao comprometimento global. Quanto à variável *idade*, não ocorreram diferenças significativas sobre o comprometimento dos indivíduos com até 50 anos de idade e daqueles que possuem mais de 50 anos. Ao analisar a situação de *escolaridade*, constatou-se que os servidores com até ensino superior incompleto são mais comprometidos que aqueles que possuem ensino superior completo e acima. Quanto a *tempo de serviço* de trabalho na UFMG, constatou-se que os servidores que possuem mais de 20 anos na UFMG apresentam comprometimento superior aos que têm menos de 20 anos.

Para responder ao objetivo geral, os estudos apresentados nesta pesquisa mostraram que, com exceção da variável *ambiente de trabalho*, nas demais (*recrutamento e seleção, relacionamento com chefia, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração, planejamento de carreira, comunicação e ambiente físico*) existem relações significativas entre o comprometimento global e as percepções dos servidores pesquisados sobre as variáveis de políticas e práticas de recursos humanos. Com base nessa conclusão, avaliou-se a relação entre os construtos mencionados, por meio da regressão linear múltipla. Observou-se que 31,0% das variações no comprometimento global dos servidores pesquisados são explicados pela variação na dimensão *treinamento e desenvolvimento*, desconsiderando no modelo as outras seis dimensões da política de recursos humanos. Concluiu-se que a variável *treinamento e desenvolvimento* é importante para explicar as alterações no comprometimento global.

Como sugestão para a realização de outras pesquisas, aponta-se a ampliação do número de servidores de outras seções da UFMG ou, mesmo, para toda a

universidade, levando em conta os aspectos estudados nesta pesquisa. Outra sugestão consiste em aprofundar os estudos com relação a outras variáveis não consideradas nesta pesquisa, para, assim, descobrir quais levam os servidores a níveis maiores de comprometimento, além da dimensão *treinamento e desenvolvimento*. Nesta pesquisa, chegou-se à conclusão que tal dimensão implica alteração do comprometimento.

Este trabalho pode servir à organização pesquisada como um diagnóstico, para utilização pelos gestores públicos para compreender com mais profundidade como os servidores percebem as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas e se as intenções comportamentais desses servidores refletem uma postura comprometida com a organização. Também, pode permitir à Pró-reitoria de Recursos humanos identificar os pontos positivos e os pontos negativos das políticas adotadas, de modo a implementar mudanças ou, mesmo, criar outras práticas em substituição àquelas consideradas de pouca expressão aos servidores técnico-administrativos da UFMG.

## REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, L. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1997.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AVEN, F.; PARKER, B.; McEVOY, G. Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 26, n, 1, p. 63-73, 1993.
- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BANDEIRA, M.L., MARQUES A.L. e VEIGA, R.T. Validando um instrumento de medidas de Comprometimento : uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais....** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNETT, V. *Sample Survey: principles and methods*. London: Arnold, 1982.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado). — Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, mai./ago. 1997.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of**

**Sociology**, v. 66 n. 1, p. 32-40, 1960.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at Work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **Reunião Anual de Psicologia**, v. 19, p. 236, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus seguimentos meio e fim. **XXIII Reunião Anual de Psicologia**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1993.

BORGES, R. S. G., MARQUES, A. L. & ADORNO, R. D. (2006). Investigando as relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. *RPA Brasil*, 2, 59-72.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública**: Um estudo de caso de uma Instituição Universitária. 1991. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set. 1993.

BRASIL (2005). Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 de janeiro de 2005.

BRASIL (2007). Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 de abril de 2007.

BRASIL (2012). Decreto n. 7.674, de 20 de janeiro de 2012. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de janeiro de 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor - DESAP. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal** - PASS. Brasília, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/proace/diretoria-de-atencao-a-saude-e-acessibilidade.html>  
Acesso em: 15 fev. 2016

CANÇADO, Vera L.; DE MORAES, Lúcio Flávio Renault; DA SILVA, Edson Moura. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, 2008.

CARVALHO, J.D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um Estudo em uma Unidade do Instituto Nacional de Seguro Social em Minas Gerais. In: EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte: ANPAD, 2015.**

CARVALHO, F. A. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2013. 207p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

COHEN, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. Ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVID, L. M. L.; FARIA, M. F. B. . Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **Revista de Administração**, v. 42, n. 4, p. 431-442, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. v. 1, São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo, Editora Atlas S/A, 1996

FARIAS, M. B. S.; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: Reflexões sobre o Fenômeno a partir da Visão dos Servidores de uma Universidade Federal. In: EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte: ANPAD, 2015.**

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. London: Sage Publications, 2006.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Social Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

HAIR J., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of

attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão social eficiente. São Paulo: Fundap, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C., e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEMOES, M. L. **Gestão de pessoas na Administração Pública**: recursos humanos na administração pública. Disponível em [http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/gestao\\_de\\_pessoas\\_na\\_administracao\\_publica.doc](http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/gestao_de_pessoas_na_administracao_publica.doc). Acesso em 18 de novembro de 2015.

MAGALHAES, E. M. et al . A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 44, n. 1, p. 55-86, Feb. 2010.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARCONI, Nelson. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 126-146, 2014.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada**: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; MORAIS, K., SILVA M. C. Relações entre Reações a Mudanças e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. In: EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2012.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p.:41-58, jan./fev. 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000

MARSDEN, R.; KALLEBERG, A.; COOK, C. **Gender differences in organizational commitment**. **Work and Occupations**, v. 20, n. 3, p. 368-90, 1993.

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

MATTOS, R. A. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal, 1997. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista de Psicologia e Organização do Trabalho*, Florianópolis, v.5, n.2, p.1-20, dez. 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Read**, Porto Alegre, 43.ed. v.11.n.1.jan-fev, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, dez. 1998.

MELO, F. N. B. et al. Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. In: *EnANPAD*, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. Testing the "side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372- 8, 1984.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, v. 108, p. 171-94, 1990.

MEYER, J. P, ALLEN, N. J.; GELLALTY, I. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of current and timelagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 710-720, 1990.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITHC, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment**. **Journal of Vocational Behavior**. [S.L.], v. 14, n. 2, p. 224-247, abr. 1979.

MORAES, L. F. R.. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras**. In: XXI CONGRESSO DA ENANPAD. 1997, Rio das Pedras. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DE POS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MORGAN, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of mixed methods research**, 1(1), 48-76.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-47, 1979.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

QUEIROZ, D. C. de. **Estratégias de Remuneração e Planos de Carreiras, Ferramentas para Desenvolvimento do Colaborador e Crescimento da Organização**. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/02/Estrategias-de-remuneracao-e-plano-de-carreiras-ferramentas-para-desenvolvimento-do-colaborador-e-crescimento-da->

[organizacao.pdf](#). Acesso em: 11 fev. 2016

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. **RAU. Revista de Administração Unisal**, v. 1, p. 45-60, 2010.

ROSENBLATT, Z.; TALMUD, I.; RUVIO, A. A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 2, p. 197-217, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Natal. **Anais...** Natal: [s.e], 2007.

SALIBA, Tuffi M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA**. São Paulo: LTr, 2011.

SANGMOOK, K. Gender differences in the job satisfaction of public employees: a study of Seoul Metropolitan Government, Korea. **Sex Roles**, v. 52, n. 9-10, p. 667-681, 2005.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006. 176 páginas ISBN: 9788502055308 1ª Edição (2006)

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. adm. contemp.**, Abr 2002, vol.6, no.1, p.187-207.

SCOZZARO, P. P.; SUBICH, L. M. Gender and occupational sex-type differences in job outcome factor perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 36, n. 1, p. 109-19, Feb. 1990.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre o comprometimento e desempenho. **Revista Administração Contemporânea**, 2005.

SILVA, A. L.G. Comprometimento Organizacional : Um estudo de caso. UESB. Vitória da conquista, 2005.

SILVA, Rodrigo Pimenta da; CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas**: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SOARES L. C.; OLIVEIRA A. A. R. . Comprometimento Organizacional: um Estudo entre Professores, Técnico-Administrativos e Gestores de um Instituto Federal. In: **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, 2013.

- STEERS, R.M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 1977.
- TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.
- TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.
- TOSE, M. G. L. S.; MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano.** São Paulo: Elsevier, 2012
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais – **Relatório de gestão do exercício de 2014.** Disponível em: <<https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/2014/09/Relatório-de-Gestão-2014-V14.pdf>> Acesso em: 16 set. 2015.
- VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior . In: EnANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- VELDE, M.; BOSSINK, C.; JANSEN, P. Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes. **Sex Roles**, v. 49, n. 3, p.153- 162, 2003.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v. 7, n. 3 p. 418-28, jul, 1982.
- ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt – **Psicologia, Organizações e Trabalho.** – Porto Alegre: Artmed, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUCEL, I. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. **International Journal of Business Management**, v.7, n.20, p. 44-57, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### FACULDADE NOVOS HORIZONTES

#### CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho - Belo Horizonte, MG

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma dissertação de mestrado em Administração, a ser defendida na Faculdade Novos Horizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é conhecer como você se sente como servidor da UFMG.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte. É muito fácil respondê-lo. Você precisará dispor de apenas 20 (vinte) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda a todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Use de toda sinceridade, para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, seu vínculo com a UFMG.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradecemos a sua participação

Edinaldo Santana Rocha  
Mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes  
Telefone: 31-99215-9957

Professor Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador da Pesquisa  
31-3349-2933

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

Para todas as afirmativas, de 1 a 66, favor responder utilizando a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima de seus sentimentos e de sua percepção a respeito de cada uma das questões. **Todas as afirmativas são importantes. Portanto, não as deixe sem respostas.**

Discordo totalmente	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à UFMG.	1	2	3	4	5
2. Concurso público é a melhor forma para recrutar pessoas para trabalhar na UFMG.	1	2	3	4	5
3. Os programas de treinamento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa na UFMG.	1	2	3	4	5
4. Eu acredito nas minhas chances de alcançar cargos de nível mais elevado na UFMG.	1	2	3	4	5
5. O objetivo principal do treinamento na UFMG é reforçar a motivação dos funcionários.	1	2	3	4	5
6. Eu considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a UFMG.	1	2	3	4	5
7. Na situação atual, trabalhar na UFMG é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
8. A UFMG merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
9. No processo de admissão, a UFMG informa de maneira realista as condições de trabalho e de carreira na UFMG.	1	2	3	4	5
10. O relacionamento pessoal entre as chefias é bom.	1	2	3	4	5
11. Meus superiores costumam me informar sobre meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
12. Na UFMG, existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5
13. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a UFMG agora.	1	2	3	4	5
14. Eu <b>não</b> sinto um forte senso de integração com a UFMG.	1	2	3	4	5
15. No meu setor, as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.	1	2	3	4	5
16. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. A avaliação de desempenho revela a minha real produtividade.	1	2	3	4	5
18. Eu considero o meu salário adequado se comparado ao de outros funcionários da UFMG de nível escolar equivalente ao meu.	1	2	3	4	5
19. Meu chefe me informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5

20. Eu <b>não</b> me sinto emocionalmente envolvido com a UFMG.	1	2	3	4	5
21. Na situação atual, trabalhar na UFMG é, na realidade, um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
22. Os funcionários competentes são promovidos na UFMG.	1	2	3	4	5
23. A avaliação de desempenho na UFMG contribui para orientar minha carreira.	1	2	3	4	5
24. O treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se à UFMG.	1	2	3	4	5
25. O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela UFMG melhora minhas condições de trabalho.	1	2	3	4	5
26. O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras empresas.	1	2	3	4	5
27. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
28. As condições físicas do meu trabalho (material utilizado, móveis, salas, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.	1	2	3	4	5
29. Meu chefe estimula meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
30. Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a UFMG.	1	2	3	4	5
31. Os programas de treinamento da UFMG têm procurado desenvolver o potencial <b>técnico</b> do funcionário.	1	2	3	4	5
32. Os programas de treinamento da UFMG têm procurado desenvolver o potencial <b>humano</b> do funcionário ( <b>habilidade de comunicação, integração, etc.</b> )	1	2	3	4	5
33. Eu <b>não</b> me sinto como uma pessoa de casa na UFMG.	1	2	3	4	5
34. O método de recrutamento e seleção, através de concurso público, adotado pela UFMG é justo.	1	2	3	4	5
35. O plano de carreira da UFMG me oferece oportunidades reais de progresso profissional.	1	2	3	4	5
36. Há muito respeito em meu setor.	1	2	3	4	5
37. O meu salário, levando em conta as atividades desenvolvidas no meu cargo, está acima da média paga por outras empresas.	1	2	3	4	5
38. Eu devo muito à UFMG.	1	2	3	4	5
39. As normas da UFMG são comunicadas de forma clara a todos os funcionários.	1	2	3	4	5
40. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFMG, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
41. Eu realmente sinto os problemas da UFMG como se fossem meus.	1	2	3	4	5
42. O processo de recrutamento e seleção adotado pela UFMG tem capacidade para selecionar profissionais adequados para ela.	1	2	3	4	5
43. A UFMG reconhece o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
44. O que eu tenho aprendido nos treinamentos	1	2	3	4	5

oferecidos pela UFMG melhora minha produtividade.					
45. Eu acho motivadora a política de oferecer oportunidades de participar de cursos de meu interesse de acordo com a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
46. A UFMG se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	1	2	3	4	5
47. A UFMG se preocupa com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
48. Eu conheço as metas da UFMG.	1	2	3	4	5
49. Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFMG seria a falta de alternativas de emprego imediatas.	1	2	3	4	5
50. A UFMG me oferece boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5
51. Eu só posso executar minhas tarefas se estiver bem capacitado.	1	2	3	4	5
52. Minha chefia reconhece o trabalho que faço .	1	2	3	4	5
53. Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores.	1	2	3	4	5
54. Na UFMG, eu tenho tido oportunidades reais de participar de atividades de treinamento.	1	2	3	4	5
55. Se eu decidisse deixar a UFMG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
56. A UFMG tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
57. Tenho um bom relacionamento com meu chefe.	1	2	3	4	5
58. O treinamento prepara o indivíduo para inovar e mudar a UFMG.	1	2	3	4	5
59. Tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.	1	2	3	4	5
60. No meu setor existe confiança entre os colegas.	1	2	3	4	5
61. Sinto que não seria certo eu deixar UFMG agora, mesmo se fosse vantagem para mim,	1	2	3	4	5
62. As atividades de treinamento são necessárias ao pleno desempenho de minhas funções.	1	2	3	4	5
63. Quem participa dos treinamentos e cursos oferecidos pela UFMG tem maiores possibilidades de crescer nela.	1	2	3	4	5
64. A forma como a avaliação de desempenho é feita na UFMG é justa.	1	2	3	4	5
65. Eu me sentiria culpado se deixasse a UFMG agora.	1	2	3	4	5
66. Eu considero minha chefia justa.	1	2	3	4	5

67. Como você se sente, no geral, trabalhando na UFMG? Circule o número que mais se aproxima de sua opinião

- 1 – Extremamente insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Nem insatisfeito, nem satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Extremamente satisfeito

68. Marque com um "X" as 5 (cinco) características abaixo que você julgaria mais importantes, se pudesse hoje escolher outra empresa para se trabalhar:

1. ( ) A que oferecesse melhores oportunidades de inovação.
2. ( ) A que tivesse melhores planos de aposentadoria.
3. ( ) A que oferecesse melhores condições de estabilidade no emprego.
4. ( ) A que oferecesse melhores condições de realização profissional.
5. ( ) A que pagasse melhor salário.
6. ( ) A que oferecesse amplas oportunidades de treinamento.
7. ( ) A que tivesse planos de saúde mais adequados.
8. ( ) A que tivesse um bom conceito no país.
9. ( ) A que oferecesse melhores condições de segurança.
10. ( ) A que oferecesse um sistema de promoção mais justo.
11. ( ) Outro \_\_\_\_\_

### DADOS PESSOAIS

69 – Gênero:

- ( ) Masculino                      ( ) Feminino

70 – Faixa etária:

1. ( ) Abaixo de 25 anos
2. ( ) 26 a 30 anos
3. ( ) 31 a 40 anos
4. ( ) 41 a 50 anos
5. ( ) mais de 50 anos

71 – Estado civil:

1. ( ) Solteiro
2. ( ) Casado
3. ( ) Desquitado / divorciado / separado
4. ( ) viúvo
5. ( ) outro: \_\_\_\_\_

72 – Escolaridade:

1. ( ) 1º. Grau incompleto
2. ( ) 1º. Grau completo
3. ( ) Ensino médio incompleto
4. ( ) Ensino médio completo
5. ( ) Ensino superior incompleto
6. ( ) Ensino superior completo
7. ( ) Especialização
8. ( ) Mestrado
9. ( ) Doutorado



## APENDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Você considera o concurso público como uma modalidade eficiente para o recrutamento de servidores na UFMG? Explique sua resposta.
- 2- O que você acha da política de remuneração aplicada pela UFMG?
- 3- Você acha que na UFMG existe um critério para a escolha de servidores que irão assumir funções gratificadas (FG)? Justifique sua resposta.
4. Em sua opinião, a UFMG desenvolve algum tipo de treinamento para seus servidores? Caso positivo, como isso ocorre?
- 5- Como funciona a política de saúde e segurança no trabalho na UFMG?
- 6- Você acha que as políticas de benefícios (vale-transporte, vale-alimentação, bolsas) adotadas pela UFMG fazem com que os servidores se tornem mais comprometidos com as suas atividades?