



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL - PROFIAP

RITA MARIA DE ARAÚJO FERREIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:  
Contribuições ao planejamento estratégico na gestão de pessoas**

SOUSA - PB

2017

RITA MARIA DE ARAÚJO FERREIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:**

**Contribuições ao planejamento estratégico na gestão de pessoas**

Dissertação, na forma de Relatório Técnico, apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) na instituição associada Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Edjane Esmerina Dias da Silva.

SOUSA - PB

2017

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA NA SEÇÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS  
Biblioteca Setorial de Sousa UFCG/CCJS  
Bibliotecária – Documentalista: MARLY FELIX DA SILVA – CRB 15/855

F383c Ferreira, Rita Maria de Araújo  
Comprometimento Organizacional na Universidade Federal da Paraíba:  
contribuições ao planejamento estratégico na gestão de pessoas / Rita  
Maria de Araújo Ferreira - Sousa: [s.n], 2017.

82 f.: il, col.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública - PROFIAP) – Centro  
de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS/UFCG, 2017.

Orientadora: Profa. Dra. Edjane Esmerina Dias da Silva.

1. Gestão de pessoas 2. Administração de pessoal 3. Comprometimento  
organizacional I. Título



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP / UFPG / CCJS

ATA DE DEFESA – TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

CANDIDATO (A): RITA MARIA DE ARAÚJO FERREIRA

CPF: 030.245.928-65

NÍVEL: Mestrado Profissional (MP)

DATA DA DEFESA: 15/02/2017

HORÁRIO DE INÍCIO: 14h30min TÉRMINO: \_\_\_\_\_

LOCAL: Universidade Federal de Campina Grande/UFPG, Sala 15 do Centro de Humanidades.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

NOME COMPLETO	CPF	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM	ASSINATURA
Dr.ª Edjane Esmerina Dias da Silva (Titular)	022.948.314-38	Orientadora	PROFIAP/UFPG/CCJS	
Dr.ª Ana Paula Basso (Interno)	956.240.820-53	Titular	PROFIAP/UFPG/CCJS	
Dr.ª Hermília Feitosa Junqueira Ayres (Externo)	347.833.693-72	Titular	UFPG	

TÍTULO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF): Comprometimento Organizacional na Universidade Federal da Paraíba: Contribuições ao Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas.

Em sessão pública, após exposição realizada no dia, 15/02/2017 a candidata foi arguido oralmente pelos membros da banca, tendo a banca chegado ao seguinte resultado:

- Aprovação  
 Em exigência;  
 Indeterminado;  
 Reprovado.

Na forma regulamentar e conforme resolução da PRPG / UFPG N°03/2016, foi lavrada a presente ata, que é abaixo assinada pelos membros da banca, na ordem acima relacionada, pelo candidato e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública.

Sousa, PB, 15 de fevereiro de 2017.

Assinaturas:

Presidente (orientador):

Membro Interno:

Membro Externo:

Candidato (a): \_\_\_\_\_

A minha amada filha.

*Bárbara bela, do norte estrela,  
que meu destino sabes guiar,  
de ti ausente, triste somente,  
as horas passo a suspirar...*

(roubado do inconfidente Alvarenga Peixoto)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Pai pelos dons e experiências da existência; a proteção da Mãe, que não me abandona em todos os planos da minha vida; e ao Filho, que me acompanha e guia espiritualmente;

à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) pela oportunidade e privilégio de participar da primeira turma do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap);

à reitora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), professora doutora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, pela confiança e estímulo ao curso, e especialmente por me resgatar dentro da instituição, acreditando em meu potencial;

à minha orientadora professora doutora Edjane Esmerina Dias da Silva, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), por seu exemplo de entrega à docência, respeito às pessoas e por seu pioneirismo - a primeira coordenadora acadêmica local do Profiap, curso que trouxe para essa Universidade;

aos colegas do Profiap, pelo acolhimento e por todos os debates - que, espero, continuaremos a ter;

aos Agentes de Gestão de Pessoas da UFPB que aceitaram o convite para responder à pesquisa-piloto sobre comprometimento que exponho neste trabalho; e

a todos que desejaram e colaboraram para meu sucesso no curso, em especial, minha família e amigos verdadeiros, com o perdão do pleonasma.

Por fim, valeram também os percalços, contratempos e frustrações, que funcionaram como um impulso extra para que eu não desistisse, nunca, confirmando, com o contestador e irônico pensador alemão, que *aquilo que não nos mata, só nos fortalece*.

*Se queres mudar o mundo,  
muda-te a ti mesmo.*

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Este estudo propõe-se a apresentar o tema do comprometimento organizacional, com o objetivo de introduzi-lo na agenda da área de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O comprometimento é um comportamento que revela-se em um conjunto de atitudes que fazem com que o desempenho no trabalho reflita na *performance* da organização, podendo propiciar ganhos nos níveis de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e produtividade. Conciliar objetivos individuais e organizacionais é um grande desafio para a gestão pública no Brasil. Pressupõe vontade política, interação entre setores diversos dentro da instituição e compromisso das suas lideranças para alavancar necessárias mudanças culturais e comportamentais. Este trabalho sugere que os servidores técnico-administrativos e gestores da UFPB devam ser, em um primeiro momento, o público-alvo de um amplo diagnóstico sobre engajamento na instituição. Como ponto de partida, uma pesquisa foi realizada junto aos Agentes de Gestão de Pessoas da universidade, utilizando a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, proposta por Medeiros, para apresentar a ferramenta e com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da política de gestão de pessoas na UFPB.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão Pública.

## ABSTRACT

This study proposes to present the organizational commitment theme, in order to introduce it in the people management area of the Federal University of Paraíba (UFPB). The commitment is a behavior that is revealed in a set of attitudes which make that the job performance reflects on the organization performance, and can provide gains in the efficiency, efficacy, effectiveness, quality and productivity levels. To conciliate individual and organizational objectives is the great challenge to the public management in Brazil. It presupposes political will, interaction between several areas of the institution and commitment of its leaderships to leverage the required cultural and behavioral changes. This study suggests that the technical-administrative servers and managers of UFPB must be, in a first moment, the target of an ample diagnostic about institutional engagement. As a starting point, it was realized a research with the People Management Agents of the university, by using the Organizational Commitment Basis Scale, proposed by Medeiros, in order to present the toll and to contribute with the improvement of the people management politics at UFPB.

**Keywords:** Organizational Commitment. People Strategic Management. Public Management.

## LISTA DE SIGLAS

AGP - Agente de Gestão de Pessoas

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CDP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

DGD - Divisão de Gestão de Desempenho

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

FASUBRA - Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil

FGV - Fundação Getulio Vargas

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

HULW - Hospital Universitário Lauro Wanderley

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC - Ministério da Educação

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

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PGPE - Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PNAES - Programa Nacional de Assistência Estudantil

PNAP - Programa Nacional de Formação em Administração Pública

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PNE - Plano Nacional de Educação

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEGEP - Secretaria de Gestão

SESU - Secretaria de Educação Superior

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução da quantidade de alunos, cursos e servidores da UFPB	15
Quadro 2	Resumo dos Resultados	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Contextualização e problemática</b> .....	13
<b>1.2 Objetivos do estudo</b> .....	17
<b>1.3 Justificativa e estrutura do relatório</b> .....	18
<b>2 REFERENCIAIS DO ESTUDO</b> .....	20
<b>2.1 O caminho da modernização e da profissionalização da gestão pública</b> .....	20
<b>2.2 Competências e desempenho dos servidores públicos federais</b> .....	23
2.2.1 A carreira do servidor técnico-administrativo em educação .....	25
2.2.2 Avaliação de desempenho no serviço federal e suas limitações .....	26
<b>2.3 O reflexo da reforma administrativa na educação superior pública</b> .....	28
<b>2.4 A UFPB e a evolução de sua área de gestão de pessoas</b> .....	30
2.4.1 Processo recente de reestruturação da UFPB .....	31
2.4.2 A área de gestão de pessoas da UFPB .....	32
2.4.3 A avaliação de desempenho na UFPB .....	34
<b>3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	37
<b>3.1 Os principais componentes do comprometimento</b> .....	38
<b>3.2 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco)</b> .....	40
<b>3.3 O comprometimento organizacional dos AGPs</b> .....	41
3.3.1 O instrumento, a amostra e a coleta dos dados .....	42
3.3.2 O perfil dos respondentes .....	43
3.3.3 O comprometimento dos entrevistados .....	44
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	49
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>APÊNDICES</b> .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

*Vestir a camisa da empresa* é uma das atitudes dos colaboradores mais desejadas hoje pelas organizações. Trabalhadores comprometidos com os propósitos da empresa ou instituição trazem melhores resultados porque compreendem metas e objetivos organizacionais e estão alinhados com eles. Idealmente, são indivíduos que sentem-se bem em fazer parte da organização, desejam permanecer nela, falam bem dela e empenham-se, além do esperado, em suas funções<sup>1</sup>. E, quando atingem maior grau de comprometimento, realizam esforços extraordinários no desempenho de suas tarefas.

Estimular esse comprometimento do indivíduo tornou-se uma das preocupações, em primeiro lugar, das grandes corporações a partir dos anos 1980, interessadas em que a proatividade, a produtividade e a inovação, que dele decorrem, gerassem vantagens competitivas aos seus negócios. Gradativamente, o comprometimento passou a integrar a pauta de médias e pequenas empresas. E, por fim, essas perspectivas também contagiaram governos em todo o mundo na década seguinte, quando passou-se a defender a volta do Estado Mínimo como solução para as crises fiscais em diversos países. Pois, a partir do comprometimento dos seus funcionários, poderia-se alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no atendimento e prestação de serviços ao cidadão - princípios balizadores da Administração Pública.

No Brasil, *modernizar a gestão e profissionalizar os recursos humanos das organizações públicas* passou a ser praticamente o *mantra* da reforma administrativa e gerencial do Estado iniciada em meados de 1990. Ao mesmo tempo, estudos e pesquisas sobre comprometimento organizacional na administração pública começaram a proliferar no País, legando grande instrumental para investigação e intervenção na realidade de órgãos e empresas estatais e demais entidades públicas. Não obstante essa *popularização* da temática no setor, a preocupação em conectar verdadeiramente os servidores públicos à missão, visão e objetivos das instituições públicas ainda não faz parte de uma política sistemática do governo federal no âmbito da gestão de pessoas e nem, por conseguinte, de suas práticas.

O tema importa para a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) neste momento em que a instituição propõe-se uma série de desafios, tendo por horizonte os objetivos, estampados em sua Visão, em ser:

---

<sup>1</sup> Conforme definição de comprometimento do tipo afetivo em Mowday, Steers & Porter (1979, p. 226).

“Uma universidade comprometida com a excelência acadêmica e com formas gerenciais e organizacionais avançadas e eficazes que possam promover a sua liderança no processo de desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural.” (PDI 2014-2018, p. 14)

O interesse e a necessidade da UFPB em aprimorar sua gestão e desempenho organizacional justificam a reflexão sobre o desempenho dos seus servidores, no sentido de uma convergência entre ambos, dado que são as pessoas que sustentam as estratégias que levam à realização dos propósitos da instituição.

### **1.1 Contextualização e problemática**

O atual reitorado da UFPB, hoje em seu segundo mandato consecutivo, busca consolidar os avanços resultantes do programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, embora ainda lidando com a herança de obras inacabadas e mal geridas de administrações anteriores, entre outros legados problemáticos de ordem jurídica, fiscal e administrativa. Além disso, a administração da universidade precisa enfrentar questões de viabilização orçamentária para garantir o funcionamento de toda sua estrutura e a continuidade de muitos dos seus programas e projetos depois de cortes e contingenciamento de recursos federais à Educação Superior, promovidos especialmente em 2016.

O processo de expansão do ensino superior público brasileiro foi iniciado em 2003, um ano depois do desmembramento da UFPB, que originou a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A UFPB ficou, então, reduzida ao campus I localizado em João Pessoa (sede), campus II em Areia e campus III em Bananeiras.

A expansão consistiu em uma série de medidas do governo federal para estimular e financiar a ampliação da estrutura física, acadêmica e pedagógica das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)<sup>2</sup>, com a finalidade de democratizar o acesso à educação superior e aumentar a oferta de vagas. Em sua primeira fase, o Plano de Expansão com Interiorização das IFES, ou Expansão I, incentivou a abertura de novos campi e unidades, o que possibilitou a implantação, em 2005, do campus IV (Litoral Norte) da UFPB, com unidades nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto.

Na segunda etapa da expansão, o foco foi a ampliação do acesso e a permanência de estudantes na educação superior, em especial na graduação presencial, com o melhor aproveitamento da estrutura já existente nas IFES. Isso foi feito por meio do Programa de

---

<sup>2</sup> Engloba universidades, centros de educação superior, institutos, faculdades e escolas superiores mantidos pelo governo federal.

Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e implementado de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada uma das instituições que decidiu aderir ao programa. O Reuni, criado em 2007, foi oficialmente concluído em dezembro de 2012, embora os recursos para sua execução tenham começado a escassear entre 2010 e 2011.

A UFPB aderiu ao Reuni em 2007. Em linhas gerais, o programa contabilizou cerca de 200 obras na instituição, envolvendo reforma, modernização e construção de blocos, laboratórios, salas de aulas e ambientes administrativos nos quatro campi, além de projetar as unidades do bairro Mangabeira e do município de Santa Rita, ambas na grande João Pessoa. Parte das obras restaram inconclusas na UFPB por falta de recursos, devido ao fim do Reuni, ou precisam ser refeitas por problemas técnicos. Há construções, por exemplo, que não contemplam a lei de acessibilidade ou que não possuem projeto elétrico ou hidráulico, além de diversas situações de irregularidade no licenciamento junto ao município e órgãos ambientais.

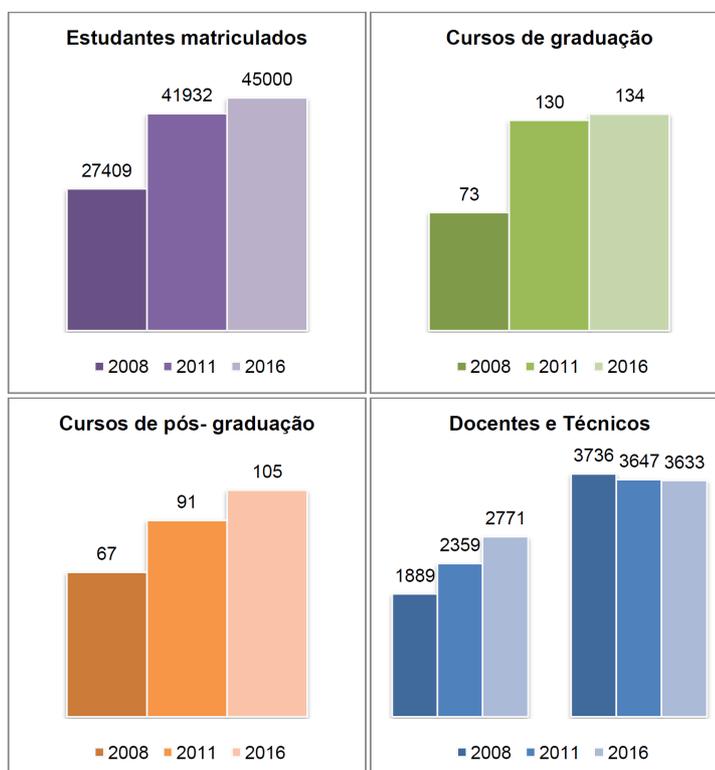
Os recursos orçamentários do Reuni vinham da Secretaria de Educação Superior (Sesu) do Ministério da Educação (MEC), em conformidade com as quantidades e valores definidos no Acordo de Metas firmado com a universidade, para aquisição de acervos, suporte à pós-graduação, provisões para bolsas e tutorias, entre outros. Atualmente, parte das bolsas e dos programas então criados vem sendo sustentada por verbas próprias da instituição, como decisão do atual reitorado, para evitar solução de continuidade.

O principal efeito do Reuni para a UFPB foi o salto no quantitativo de alunos matriculados. Em 2007, na transição dos planos de expansão, eram pouco mais de 20.000 estudantes. Com os aportes do programa, passaram a 27.409 em 2008, para chegar a 41.932 alunos ao final de 2011. Os Relatórios de Gestão da UFPB indicam que, de 2008 a 2011, a quantidade de cursos de graduação subiu de 73 para 130, e a de cursos de pós-graduação de 67 para 91. Hoje, são mais de 45.000 alunos, distribuídos por 134 cursos de graduação e 105 de pós-graduação.

Os documentos apontam, ainda, a evolução da quantidade de servidores públicos ativos da instituição nesses três anos, de 5.635 para 6.006, iniciando com 1.899 docentes em 2008 e encerrando com 2.359 em dezembro de 2011. Mas, os registros mostram que a quantidade de servidores técnico-administrativos caiu de 3.736 para 3.647 no mesmo

intervalo<sup>3</sup>. No fim de 2016, registrou-se o quantitativo de 2.771 docentes e 3.633 técnico-administrativos em atividade na UFPB<sup>4</sup>.

**Quadro 1** - Evolução da quantidade de alunos, cursos e servidores da UFPB



Fonte: Elaborado pela autora com dados dos Relatórios de Gestão da UFPB (2008 e 2011) e informações atualizadas das Pró-Reitorias de Graduação, de Pós-Graduação e de Gestão de Pessoas da UFPB.

O recuo na quantidade de técnico-administrativos evidencia um paradoxo que reside no fato de serem esses servidores (dos níveis de apoio, médio e superior) que realizam as atividades de suporte que garantem o funcionamento e a efetivação dos serviços de ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil e de gestão (administrativa, operacional, de planejamento, de pessoal, de informação e de comunicação) da UFPB, incluindo o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW). Isso significa que os servidores que executam as atividades-meio na organização presenciaram o forte crescimento das demandas pelo seu desempenho ao mesmo tempo em que viram decrescer numericamente sua força de trabalho.

<sup>3</sup> Destaque-se que, entre 2007 e 2011, a quantidade de servidores técnico-administrativos em Educação cresceu progressivamente no conjunto das IFES, de 88.801 para 96.208, segundo dados do documento “Análise sobre a Expansão das Universidades Federais - 2003 a 2012”, publicado pelo MEC.

<sup>4</sup> Os dados referem-se a novembro de 2016, conforme a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), disponível em <http://www.progep.ufpb.br/node/561>. O total de servidores técnicos inclui os 814 técnicos do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) e o de docentes inclui os substitutos/visitantes (178) e os de Ensino Básico e Tecnológico (122).

Note-se que, no período, as exigências com relação a aspectos qualitativos do trabalho desses servidores também cresceram. Em 2004, o MEC havia implementado o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), para medir e controlar a qualidade dos serviços prestados por instituições públicas e privadas de educação superior. O sistema é complexo, inclui diversos processos e exige um vasto conjunto de informações, cujo volume ampliou-se com o Reuni.

Um novo modelo de PDI foi instituído para as IFES a fim de atender às dimensões avaliadas pelo Sinaes, incluindo processos de avaliação interna e externa. O PDI tornou-se, a partir daí, o principal instrumento de planejamento e gestão estratégica das IFES, em um novo padrão que apresenta metas, objetivos e indicadores institucionais que permitem comparar a evolução de desempenhos entre períodos de vigência de diferentes PDIs. Por esses indicadores, passou-se a medir a eficiência e eficácia institucionais e a efetividade acadêmica e social das IFES. O PDI, em tese, e em última instância, baliza as competências exigidas de indivíduos, equipes e lideranças que encontram-se na linha de execução da UFPB.

Destaca-se, ainda, a política governamental refletida no Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes), criado em 2010, que gerou novas demandas administrativas e operacionais para as IFES.

Assim, para os servidores técnico-administrativos da Educação, a ampliação do atendimento à comunidade universitária, resultante da expansão, veio acompanhada dos desafios da qualidade e da mudança do comportamento, trazidos especialmente pelo novo sistema de avaliação das universidades e, depois, da política de assistência estudantil, com a introdução de processos e parâmetros que funcionaram como fatores de pressão para a melhora do seu desempenho.

Foi no contexto da expansão e da reestruturação iniciada há quase quinze anos, e acelerada na UFPB com o advento do Reuni, que o objetivo deste trabalho foi identificado. Inicialmente, perguntou-se se a velocidade do reaparelhamento da universidade foi acompanhada da devida preparação dos gestores e dos servidores docentes e técnico-administrativos. De pronto, a resposta foi não, porque, além da ausência de ações deliberadas e coordenadas de sensibilização e/ou capacitação de docentes e técnico-administrativos para compreender e exercer novos papéis, não há registros de que tenham sido, também nesse sentido, qualificadas as chefias de modo a liderar as mudanças e conduzir adequadamente suas equipes, o que aponta uma grande lacuna a ser preenchida na área de gestão de pessoas.

Assumindo essa hipótese e considerando o que dispõe a visão institucional, impõe-se responder à indagação sobre o quanto os servidores da UFPB estão conscientes dos objetivos

institucionais ressaltados depois da expansão e comprometidos com eles. Essa resposta é um imperativo para a construção da universidade que a UFPB preconiza, visando a otimização de seu desempenho. E responder à questão só é possível mediante um amplo diagnóstico que contemple, inicialmente, a mensuração desse comprometimento e, posteriormente, a implementação de um programa (médio/longo prazo) ou plano de ação (curto prazo) capaz de fomentar o engajamento de lideranças e servidores com foco nos níveis desejados de desempenho organizacional.

## 1.2 Objetivos do estudo

Tendo em mente essa questão, chegou-se ao **principal objetivo** deste estudo: apresentar o tema do comprometimento organizacional, a fim introduzi-lo no planejamento e prática da UFPB. A intenção está em consonância com o compromisso institucional de incorporar *formas gerenciais e organizacionais avançadas e eficazes*, expresso em sua visão. Ressalte-se que conciliar objetivos individuais e organizacionais pode resultar tanto em melhores resultados para a universidade, quanto para as pessoas, já que isso tende a aumentar níveis de satisfação individual e de bem-estar no trabalho.

Considerando a existência de um instrumento específico, testado e validado para organizações brasileiras, este estudo sugerirá que à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep/UFPB) a realização de um amplo diagnóstico para identificar a dimensão predominante do comprometimento organizacional dos servidores da UFPB, iniciando com um levantamento junto aos técnico-administrativos e gestores.

A razão da sugestão é ser a Progep a área competente para a ação. E o motivo para que o levantamento seja, pelo menos em um primeiro momento, efetuado junto aos servidores técnico-administrativos e gestores é que essa pesquisa poderá ser realizada de forma integrada com o processo anual de avaliação de desempenho *on-line* já existente, ou seja, por questão de economicidade, praticidade e afinidade do setor recomendado para gerir esse eventual novo processo - que é a Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (DGD/CDP/Progep). Além disso, os servidores técnico-administrativos e os servidores em função gerencial (sejam, esses, técnicos ou docentes) exercem atividades-meio, essenciais à consecução dos objetivos estratégicos da UFPB.

É um **objetivo secundário** deste trabalho, apresentar o mencionado instrumento de pesquisa, criado por Medeiros (2003) para contextos organizacionais brasileiros, utilizando-se o modelo denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco), com a

finalidade de municiar a Progep com uma ferramenta adicional ao processo de diagnóstico do desempenho dos servidores da universidade.

O formulário da Ebaco foi aplicado na UFPB, à título de estudo-piloto, junto aos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) que se voluntariaram a responder à pesquisa, e seus resultados serão apresentados neste relatório com a finalidade de demonstrar as potencialidades do instrumento, sendo esse **outro objetivo secundário** deste trabalho.

Por fim, em complemento ao objetivo principal, serão apresentados subsídios para um programa ou para planos de ação, voltados ao comprometimento dos servidores e ao envolvimento da comunidade universitária com os propósitos organizacionais. A expectativa é contribuir para o alcance das metas elencadas no PDI 2014-2018, bem como para a formatação do próximo PDI, visando a excelência do atendimento, dos serviços e da gestão, de modo a resultar na almejada projeção regional, nacional e internacional da UFPB.

### **1.3 Justificativa e estrutura do relatório**

A importância deste estudo, sob a perspectiva dos objetivos de um curso de mestrado profissional, está na aplicação do conhecimento científico à prática profissional, o que qualifica esta proposição de intervenção na realidade do ambiente de trabalho sob a forma de relatório técnico.

Do ponto de vista da sua relevância para a organização, a proposta deste trabalho, feita à alta direção da universidade, é contribuir com subsídios para a elaboração de programa e/ou plano de ação para a melhora do desempenho da organização, ao mesmo tempo em que revertam-se em projetos de desenvolvimento de pessoas, benéficos à qualidade da relação dos servidores com seu trabalho e, assim, promotores de seu bem-estar. Com isso, a expectativa é gerar impactos positivos na entrega dos produtos e serviços que a sociedade espera da UFPB, refletindo, sob esse aspecto, a contribuição social deste trabalho.

Este estudo, buscando explicitar porque é preciso promover o comprometimento organizacional na instituição, caracterizou, neste primeiro capítulo, o contexto em que o problema foi identificado, colocando-o em uma linha do tempo em que o recorte é o processo de reestruturação da UFPB impulsionado pelo Reuni, salientando efeitos relativos ao planejamento e à gestão de pessoas.

O Reuni, por sua vez, resultou de políticas públicas para a Educação, envolvendo as IFES, que estão associadas a um projeto nacional de modernização da administração pública e que foram influenciadas também por projetos políticos de sucessivos governos. Esses

aspectos serão referenciados no segundo capítulo deste trabalho, incluindo as mudanças pelas quais passaram a UFPB e sua área de gestão de pessoas.

O capítulo seguinte será dedicado a conceituar comprometimento organizacional e a apresentar o instrumento de pesquisa sugerido para a identificação das bases do comprometimento organizacional na UFPB, com o detalhamento de sua aplicação prática e dos resultados obtidos.

Na conclusão, serão apresentadas sugestões para subsidiar planos e/ou programas voltados a introduzir o tema do comprometimento organizacional no planejamento estratégico e nas práticas da instituição.

## **2 REFERENCIAIS DO ESTUDO**

Para compreender a importância aqui dada ao comprometimento organizacional, como componente essencial ao sucesso da UFPB, será examinado o processo histórico que conduz a instituição à necessidade de introduzir o tema em sua agenda.

### **2.1 O caminho da modernização e da profissionalização da gestão pública**

A modernização da gestão e a profissionalização dos recursos humanos nas organizações públicas são dois dos principais propósitos da reforma administrativa iniciada no Brasil nos anos 1990, quando os governos discutiam, em todo o mundo, novos modelos de gestão capazes de melhorar a eficiência, a eficácia, a produtividade e a efetividade dos serviços públicos.

O debate resultava, resumidamente, da crise do Estado de Bem-Estar Social europeu, atribuída ao alto custo do gasto público com políticas sociais em detrimento do crescimento da economia, tendo como consequência o inchaço das funções do Estado e da máquina administrativa. O Brasil incorporou esse debate, embora estivesse vivendo uma realidade pouco identificada com a dos países líderes do movimento pelo retorno do Estado Mínimo e em um momento bastante peculiar de sua história - saindo de um período de mais de 20 anos de ditadura militar e acabando de promulgar uma nova Constituição, de caráter essencialmente social.

Farias e Gaetani (2002) colocaram a profissionalização da administração pública como um desafio contemporâneo aos países que então desejavam desenvolver-se de forma economicamente sustentável. Durante a construção do Brasil moderno, dizem os autores, essa meta foi perseguida com muitas dificuldades, citando a expansão da administração indireta durante os governos militares, quando apenas algumas empresas estatais e fundações tornaram-se “ilhas de excelência do serviço público” (p. 2); e as tentativas do Ministério de Desburocratização (que existiu de 1979 a 1986), fundadas na descentralização administrativa, para controlar o crescimento da estrutura burocrática e sua interferência na economia. No entanto, a questão da profissionalização do setor público só torna-se prioritária a partir da reforma administrativa moldada por Bresser-Pereira (1995).

A discussão sobre um novo modelo de gestão para a administração pública brasileira relacionou-se à reinserção do País no mercado mundial depois da democratização. Foi estimulada pelos processos de controle da inflação e de abertura do mercado, a partir de 1992,

quando as empresas brasileiras, diante da necessidade de tornarem-se mais competitivas, passaram a buscar formas de modernizar sua produção e administração.

O fim da política de substituição de importações revelou a fragilidade da indústria nacional e a falta de competitividade dos produtos brasileiros. Foi preciso implementar medidas como a racionalização dos processos produtivos e a concentração das atividades nas competências-chaves do negócio, tendo, por isso, a terceirização como consequência praticamente natural, conforme Fleury e Fleury (1997). Esses autores apontam, ainda, a incorporação de novas práticas pelas empresas brasileiras, geralmente assimiladas de exemplos norte-americanos, destacando a cultura voltada à satisfação do cliente e os programas de qualidade, de produtividade, de controle de processos e de reconhecimento individual ou de equipes (associado ao desempenho), entre outros. Foi neste momento que os estudos sobre comprometimento organizacional destacaram-se, já que, para reduzir custos e otimizar processos, aliava-se essa racionalização da produção com formas de extrair melhores *performances* da mão de obra.

Paralelamente, era colocado em prática um projeto de modernização para a gestão pública no País. Sob influência dessa mentalidade ditada pela iniciativa privada, o gerencialismo emerge, associado à descentralização dos serviços prestados pelo Estado (via terceirização e privatização), como paradigma do novo modelo desejado para a gestão pública no Brasil. Propunha-se, grosso modo, que a solução para os problemas de ineficiência das organizações públicas estava em potencializar sua capacidade gerencial, assim contrapondo-se ao modelo tradicional e burocrático vigente. Essa profissionalização dos gestores pautava-se, conforme explicado por Pacheco (2002):

“pela argumentação em favor de carreiras estruturadas e de ingresso por concurso público, contrapondo-se a meritocracia ao sistema de cargos de direção; (...) pela visão de que os dirigentes públicos deveriam ser escolhidos por critérios técnicos. Segundo tal visão, os funcionários ingressados por concursos deveriam constituir a futura elite do setor público, por meio de reserva (exclusiva ou majoritária) de cargos de direção a integrantes de carreiras” (p. 1).

Para institucionalizar o modelo gerencial, o governo federal lançou o Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, por meio do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare). Segundo o plano, o Estado buscava, com a modernização da gestão, reduzir os custos da máquina estatal e atender melhor às crescentes necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente, além de contribuir para dotar o País de maior competitividade no cenário global naquele momento de crise fiscal.

“É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado” (Bresser-Pereira, p. 7)

O fundamento da reforma, de viés neoliberal, era logicamente o da primazia do mercado, com a reorganização estrutural e a introdução de indicadores de *performance*, prevendo um Estado menos administrativo e mais regulador, no qual políticas sociais tenderiam a ser implementadas por organizações sociais ou empresariais, mediante programas de privatização. Quanto ao funcionalismo público em geral, tornava-se necessária sua adaptação, considerando-se a mudança de visão da função pública e da cultura organizacional, em um cenário que apontava também para a redução da quantidade de funcionários.

As mudanças, introduzidas mais lentamente e de modo menos significativo que o planejado, caminharam no sentido da adoção de novos padrões de competência para a atuação pública, transpondo, em geral, a lógica do setor privado para a administração pública. Mas, a expectativa de superar totalmente o modelo burocrático frustrou-se. Reverteu-se também, um pouco mais tarde, a estruturação do Estado Mínimo em favor do Estado Social, com o início dos governos petistas, a partir de 2003.

Ao analisar os limites da implementação do modelo gerencial orientado para a *performance* no País, Rezende (2009) ponderou que o foco da reforma acabou concentrando-se no ajuste fiscal e responsabilizou implementadores políticos que, à época, teriam capacidade para melhor impulsionar estrategicamente a reforma mas não o fizeram. Isso aconteceu porque a mudança institucional pretendida acerca da autonomia gerencial, do orçamento e dos recursos humanos, incluindo controle e delegação, implicava perda de poder, como destacou o pesquisador.

Acrescente-se que esse aspecto da ameaça ao poder individual, indevidamente apropriado do poder do mandato, do cargo ou da função pública, é importante não somente para explicar a relutância daqueles que negociavam cargos na Administração para selar acordos, favores para intervir em políticas públicas, para angariar votos, verbas, prestígio, dinheiro ou mais poder, entre outras práticas. Mas, também, porque é o que evidencia a resistência de *toda a burocracia*, em sua aversão à mudança, e explicita a força da carga histórica e cultural de sua formação nas organizações públicas brasileiras, apontando para o cerne da corrupção endêmica e sistêmica no poder público.

Não cabe remeter aqui à configuração da burocracia nacional desde o império do patrimonialismo, esse ainda presente em práticas nos três poderes, nas três esferas da federação, de alto a baixo escalão (notadamente o clientelismo e o nepotismo). Tampouco remeter à resiliência do modelo burocrático na administração pública, tão amplamente discutida na literatura. Admitiremos aqui apenas a existência hoje de um modelo híbrido, peculiar ao Brasil, que mescla aspectos dos modelos burocrático e gerencial - e que conserva vícios do modelo patrimonialista -, configurando-se no centro dos debates sobre o *Estado Herdado* e o *Estado Necessário*.

Isso significa que todo esforço voltado à modernização da gestão pública deverá, por ora, equacionar sua convivência com o estilo rígido, excessivamente hierarquizado, refratário às mudanças e, ao mesmo tempo, adepto do *jeitinho brasileiro*, que corresponde um tipo de burocracia que persiste em nossas organizações públicas, inclusive na UFPB, a fim de superá-lo.

Depois de 2003, ante as evidenciadas limitações do modelo burocrático de administração, restou, para a gestão pública, uma *agenda herdada*, conforme bem colocou Marini (2005). Porém, diz ele, haverá uma diferença grande em relação à estratégia de implementação dos governos FHC. O Plano Diretor de 1995 surgiu como uma solução governamental, concebida da visão exclusiva do Ministério da Reforma, sem participação popular ou discussão com a sociedade e foi sancionada pelo parlamento conforme sua conveniência. Se atualmente ainda há, por um lado, a resistência à modernização por segmentos do funcionalismo público, receiosos de perder privilégios; por outro, há agora a legitimidade do apoio da sociedade para a efetivação de um projeto nesse sentido.

## **2.2 Competências e desempenho dos servidores públicos federais**

Resultaram do processo de modernização da Administração Pública, a introdução de novos tipos de organização, como as agências executivas e as organizações sociais; a imposição da cultura de planejamento, a partir do plano plurianual de 1999; a edição da lei de responsabilidade fiscal, em 2000; e o crescimento das formas de controle interno e externo, culminando na Lei de Acesso à Informação, em 2010. Esses são exemplos de novas realidades com as quais os servidores públicos passaram a conviver e para as quais deveriam ser preparados pelas áreas de recursos humanos. Pois, tornaram-se da natureza da Administração Pública, a eficiência, a eficácia, o perfeito atendimento ao cidadão, a prestação de contas e a transparência no uso dos recursos públicos por quaisquer de seus agentes.

Entretanto, a formação e a capacitação dos servidores só recebe atenção em 2006, com a edição do decreto nº 5.707, que cria a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta e indireta. Entre seus objetivos, está a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo por referência o plano plurianual<sup>5</sup>. A política nacional instituiu a gestão por competência - que é, basicamente, a promoção da capacitação orientada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando a concretização da missão e dos objetivos organizacionais. Além disso, considera, o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si.

A implementação do sistema de gestão por competência coube à Secretaria de Gestão (Segep) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)<sup>6</sup>, que absorveu as funções desempenhadas pelo Ministério da Reforma extinto em 1998. A Segep (hoje Seges) passou a ser responsável por formular as políticas e diretrizes relacionadas à gestão de pessoas, à organização e funcionamento da administração e ao aperfeiçoamento e inovação da gestão. Com relação a esse último ponto, a secretaria conduz o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), revitalizado em 2014. Baseado em um modelo de excelência, a estratégia do Gespública é desenvolver ações de apoio técnico aos órgãos e entidades públicas federais para promover a inovação e a melhoria da gestão. De acordo com a apresentação encontrada na página [gespublica.gov.br](http://gespublica.gov.br):

“O Programa Gespública vem a ser um poderoso instrumento de cidadania, pois renova seu compromisso de engajamento e valorização das pessoas por meio de estratégias de mobilização da Administração Pública, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (grifo nosso).

Até hoje, todavia, embora o engajamento (comprometimento) componha o discurso da Administração Federal, não encontra correspondência em estratégias firmes de mobilização. Nem mesmo a política de gestão por competências está uniformemente implantada, o que foi verificado por Baptista (2014, p. 129), com relação à diversidade de modelos adotados para a avaliação de desempenho de servidores em IFES. Em que pese o que dita a legislação, Magalhães *et al.* (2010), em estudo concluído em 2009, evidenciaram que grande parte das universidades públicas ainda carecia de políticas internas para o desenvolvimento do servidor

---

<sup>5</sup> Observe-se que o objetivo da reforma administrativa de modernizar a gestão, por meio da profissionalização da sua gerência, chega, afinal, traduzido para o baixo escalão com mais de dez anos de atraso.

<sup>6</sup> A denominação atual é Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

pela capacitação. Além disso, destacaram que a progressão na carreira (que faz as vezes de *reconhecimento* pelo desempenho no trabalho) é limitada pela legislação, resultando em servidores públicos desmotivados, com reflexos negativos na prestação dos serviços ao cidadão, entre outros impactos.

Ilustra-se melhor essas questões a partir do tema do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que interessa a este estudo.

### 2.2.1 A carreira do servidor técnico-administrativo em educação

Instituído pela Lei nº 11.091/2005, o PCCTAE definiu aos seus ocupantes as atribuições de planejar, organizar, executar ou avaliar atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, pesquisa e extensão nas IFES, reunindo todo e qualquer cargo que não fosse o de docente. A carreira foi estruturada em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E)<sup>7</sup>, com ingresso por concurso público, mediante requisitos de escolaridade e outros, congregando perto de 300 tipos de cargos<sup>8</sup>.

A criação da carreira dos técnico-administrativos em educação era uma reivindicação anterior à promulgação da Constituição Federal vigente, discutida nos sucessivos governos, mas somente implementada no segundo ano do primeiro mandato do presidente Lula. Apesar do avanço, o PCCTAE incluiu apenas parte das solicitações da categoria, apresentando diversas distorções. A principal delas é que o plano não é propriamente de carreira porque limita-se ao desenvolvimento do servidor somente dentro do cargo, sem mobilidade entre as classes. Outro problema é a forma como a progressão funcional ficou definida.

A progressão dá-se de duas formas: a) por *mérito profissional*, que depende do resultado da avaliação individual e anual de desempenho, e que permite agregar percentuais remuneratórios aos vencimentos dos servidores bem avaliados, em uma escala vertical composta de 16 níveis; e b) por *capacitação*, que depende da realização de cursos pelo servidor, que, com isso, pode atingir até quatro padrões de progressão horizontal, também com percepção de vantagens remuneratórias.

---

<sup>7</sup> Conforme requisitos de escolaridade, habilidades e/ou titulação para ingresso nos cargos. Os de apoio estão nos níveis A e B (alfabetizados ou que possuam ensino fundamental incompleto ou completo), os intermediários estão nos níveis C e D (fundamental completo, ensino médio, médio profissionalizante ou curso técnico, podendo exigir habilitações, experiência e/ou registros profissionais) e os cargos do nível E que, em geral, exigem graduação, havendo exceções em que pede-se o ensino médio + especialização na atividade + carta de habilitação na profissão.

<sup>8</sup> Gradualmente, diversos cargos estão sendo extintos, conforme a evolução das vacâncias, por não fazerem mais sentido na atual estrutura organizacional das IFEs. O processo de extinção foi iniciado em 1996.

Ambas progressões dão-se com intervalo necessário de 18 meses. Ainda com relação à qualificação, há o incentivo da concessão de percentuais adicionais aos vencimentos daqueles que comprovem possuir educação formal superior à exigida pelo cargo (incentivo à qualificação).

Na visão sindical, essa arquitetura do PCCTAE acabou resultando em desmotivação e desestímulo porque os quatro padrões de capacitação previstos podem ser galgados logo nos primeiros anos de exercício do cargo e os níveis da progressão por mérito encerram-se antes do tempo de permanência do profissional na universidade, se ali ele decidir construir toda sua carreira.

E, mesmo que a implementação do plano de carreira tenha o aspecto positivo de incentivar a capacitação e a qualificação, pelo menos dois problemas são detectados pelos sindicatos da categoria. Um é o fato dos planos de capacitação encontrarem-se em diferentes níveis de aplicação pelas áreas de recursos humanos das IFES - umas mais, outras menos avançadas, com oportunidades e resultados desiguais para o conjunto dos técnico-administrativos. Outro, é o fato do incentivo à qualificação assumir uma forma de compensação pelas perdas salariais acumuladas e pela falta de mobilidade entre as classes - tendo como um de seus desdobramentos a hipótese do servidor interessar-se mais pelo acréscimo remuneratório do que pela qualidade e oportunidade de crescimento profissional que o curso escolhido poderia proporcionar.

O aprimoramento do PCCTAE vem sendo reivindicado desde a sua criação pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil (Fasubra). A pauta inclui a correção das distorções apontadas, propondo a expansão vertical e horizontal da carreira e a introdução da ascensão funcional, por meio de concursos internos de acesso (aos cargos da carreira). Além disso, figuram entre os principais descontentamentos da categoria, a terceirização de pessoal nas IFES e o problema dos cargos que continuam em disfunção, mesmo depois das previsões legais de reorganização.

### 2.2.2 Avaliação de desempenho no serviço público federal e suas limitações

Com efeito, a lentidão na implementação da política de gestão por competências parece estar relacionada à estrutura engessada pela legislação, ainda baseada em uma meritocracia weberiana que *desencanta* o servidor público e que também não oferece muitas

margens à criatividade e à inovação das áreas de gestão de pessoas no sentido de promover a motivação e melhor desempenho dos colaboradores.

Mas, na verdade, o grande obstáculo ao comprometimento em organizações do serviço público federal advém da pouca importância dada à gestão de pessoas. Apesar de ser área estratégica para qualquer organização, seu pouco envolvimento no campo decisório das instituições públicas em geral relega-lhe o papel, que precisa superar, de *administração de recursos humanos*, ou do tradicional setor de RH. Esse posicionamento, como veremos adiante, reflete não somente no atraso na implementação de políticas, como a da gestão por competências, mas também em uma avaliação de desempenho ainda desatrelada do cuidado com a qualidade do vínculo entre servidor público e instituição, que é o que conecta o desempenho individual ao organizacional.

Observe-se que a Lei nº 11.784, editada em 2008, que reestruturou o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), já preconiza a avaliação de desempenho do servidor público civil vinculada às metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades e indica como desenvolver o ciclo anual de avaliação. Diz que os planos de trabalho individuais devem contemplar as metas do setor e essas da organização, de modo que os resultados da avaliação individual de desempenho passem a ser subsídio ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento de pessoas.

No entanto, em organizações mais identificadas com a administração burocrática, os instrumentos e processos escolhidos para a avaliação tendem a repetir os *defeitos* dos caminhos já trilhados. Sabe-se que, desde sua origem no serviço público federal, com a lei do reajustamento (1936), a avaliação de desempenho foi, e ainda é, largamente utilizada como mera formalidade, refém da subjetividade do avaliador, quando não acaba servindo como meio de opressão política ou pessoal sobre o avaliado durante sua carreira, começando na vigência do estágio probatório.

Outro problema da avaliação de desempenho do servidor público federal está nas falhas de comunicação e de disseminação dos propósitos organizacionais (missão, visão, valores, metas, objetivos), traduzindo-se em planos de trabalho individuais e setoriais de conteúdo irrelevante ou com baixa aderência a esses propósitos. Desse modo, não há como medir adequadamente o desempenho, pois os resultados esperados do indivíduo não foram expressos claramente a ele e não fazem eco em seu dia a dia no trabalho.

Formulários simplórios, genéricos e superficiais, como os que aludem somente às tarefas rotineiras, previstas em ultrapassadas descrições de cargos, e distribuídos indistintamente a centenas de servidores, dos mais variados setores, ciclo após ciclo de

avaliação, também não são capazes de mensurar desempenho com foco em metas setoriais. E, essas, quando não elaboradas de forma transparente, coletiva e com correspondência com as metas da organização, são objetivos vazios que, por si só, não formam base para avaliar desempenhos. Somem-se também às limitações, os processos de avaliação que não contemplam diálogos e *feedbacks* individuais e em equipe durante o ciclo e no fechamento das avaliações.

Mais um ponto importante merece destaque. Se as próprias lideranças não estão, elas mesmas, em conexão com a missão de sua organização e descomprometidas com o alcance dos propósitos institucionais, como poderiam motivar suas equipes a fazê-lo?<sup>9</sup>

O mesmo pode ocorrer nas próprias *áreas de pessoal*, de *recursos humanos* ou de *gestão de pessoas* (a denominação varia conforme o nível estratégico que ocupam nas organizações públicas). São, por vezes, chefiadas por gestores sem o necessário comprometimento ou sem perfil profissional adequado para conduzi-las, uma situação bastante comum nas IFES com perfil tradicional de *área de RH*. Isso vai de encontro a princípios elementares da gestão de pessoas em organizações públicas, que hoje não podem mais prescindir da profissionalização, modernização e comprometimento de seus líderes.

Essas dificuldades de consolidação das áreas de gestão de pessoas, por certo, subsistem na *agenda herdada* pelas IFES, na contraface do modelo tradicional já vencido na esfera federal, e seguem à espera de um alinhamento estratégico organizacional que contemple estrutura, gestão, processos e pessoas.

### **2.3 O reflexo da reforma administrativa na educação superior pública**

A breve retrospectiva apresentada serve para ilustrar que, mesmo com avanços, a modernização da gestão pública tem percorrido um lento caminho no País, permitindo concluir que a administração federal persegue basicamente os mesmos objetivos da reforma de 1995 - redução de custos, profissionalização, qualidade dos serviços, melhoria nos resultados etc -, e ainda encontra-se em transição entre os modelos administrativo e gerencial.

Seguindo o discurso e interesses da modernização produtiva e da inserção competitiva da iniciativa privada brasileira globalmente, os serviços públicos de Educação passaram a ser requeridos em sua face mais voltada às expectativas de mercado. Com essa orientação, data de 1996 a criação da Lei nº 9.394, que define as diretrizes e bases da educação nacional,

---

<sup>9</sup> Há diferenças entre chefia, gerência e liderança, não entraremos nessa discussão, e os trataremos indistintamente. Entende-se que chefes e líderes são sempre gerentes (administradores, gestores), mas nem todo chefe é um líder.

vinculando a educação escolar ao trabalho, e que, a cada alteração, vem reforçando o posicionamento da Educação como essencialmente formadora de força de trabalho, em detrimento da formação crítica e reflexiva.

Em 2001, foi criado, como exigência da lei de diretrizes e bases, o Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010). O documento apontou o crescimento dos matriculados no ensino médio e a tendência de aumento da procura por cursos universitários, junto com a preocupação com o crescimento lento da oferta de cursos superiores privados e a distribuição de vagas muito desigual por região, entre outros fatores. O diagnóstico acabou resultando na política de expansão da rede federal de Educação Superior no Brasil, no primeiro governo Lula. Atendendo ao PNE, a expansão teve início em 2003 com a interiorização dos campi das universidades federais, depois culminando no Reuni<sup>10</sup>.

O grande reflexo da reforma na educação superior pública foi o chamado para que ela desempenhasse o papel de capacitadora para o trabalho, a fim de suprir necessidades de mão de obra qualificada em organizações privadas na nova conformação do serviço público de educação (formação de professores, desde aqueles da educação básica), na formação de pesquisadores com foco em tecnologia e inovação, e também assumindo a tarefa de preparar quadros funcionais dos governos.

A princípio, a profissionalização do corpo gerencial da administração pública deveria ser resolvida com a criação gradual de cursos para gestores no âmbito de escolas de governo, lideradas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Isso decorreu, em especial, de determinações contidas na PNDP, lançada em 2006. Em função dessa política nacional, proliferaram escolas de governo no âmbito das organizações públicas. A demanda pelos cursos foi engrossada também por interessados em ingressar no serviço público e fomentou o mercado privado, como é o caso dos cursos pagos da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Todavia, além de atender às novas exigências sociais da educação para o trabalho, coube à universidade pública, e mais tarde ao conjunto das IFES, absorver boa parte dessa demanda. Foi assim que consolidou-se a oferta de cursos tecnólogos, de graduação e de pós-graduação focados na qualificação de servidores públicos e interessados em geral, e não somente em gestores. Destaca-se, entre outros, o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), implementado em 2009, numa parceria entre Universidade Aberta do Brasil (UAB), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

---

<sup>10</sup> Era intenção inicial do governo de Fernando Henrique Cardoso que a reforma administrativa de Bresser estendesse-se às universidades públicas, de modo a torná-las organizações sociais. A reação da comunidade universitária à privatização implícita fez com que a ideia fosse abandonada.

(Capes), vinculada ao MEC, e IFES interessadas. O PNAP compõe-se de um curso de bacharelado em Administração Pública e três especializações *latu sensu* (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde), disponibilizando grande quantidade de vagas por meio da estratégia da educação a distância e com o diferencial do uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação. Mais recentemente, foi lançado o Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). O Profiap foi ofertado na modalidade semipresencial por nove IFEs em sua primeira edição, no ano de 2014.

Em se tratando de cenários, o PNE 2014-2024 estampa, em suas metas, a intenção do Estado em continuar investindo na formação e capacitação para o mercado como condição essencial ao desenvolvimento local (município e região), sinalizando, inclusive, que a expansão das IFES deve prosseguir. Para o ensino superior, as metas 12 a 14 do plano determinam: elevar as taxas de matrícula na graduação em 50% para a faixa etária de 18-25 anos, assegurada a expansão de, pelo menos, 40% das novas matrículas no segmento público; elevar a quantidade de mestres e doutores conjunto do sistema de educação superior; e elevar a oferta de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*. Pois é no ensino superior que os professores da educação básica e os demais profissionais que atuarão no município são formados, contribuindo para a geração de renda e desenvolvimento socioeconômico local, diz o documento.

Trazendo à luz todo esse contexto, situa-se a UFPB.

#### **2.4 A UFPB e a evolução de sua área de gestão de pessoas**

A UFPB desponta por sua importância na educação superior no País. Na edição de seleção para graduação de 2017, por meio do Sistema de Seleção Unificada (SiSU), a instituição figurou entre as dez mais procuradas pelos candidatos inscritos, ocupando a 8ª posição<sup>11</sup> entre as 131 instituições de ensino participantes. Destaca-se na produção de conhecimento e desenvolvimento de tecnologias que colaboram para o processo de desenvolvimento econômico regional, como geradora de capacidades, formadora de lideranças e transformadora da realidade social local.

---

<sup>11</sup> A informação foi divulgada pelo MEC em 6 de fevereiro de 2017 e está disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44841:na-primeira-edicao-do-ano-do-sisu-nordeste-lidera-em-numero-de-inscricoes-com-4-9-milhoes&catid=212&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=44841:na-primeira-edicao-do-ano-do-sisu-nordeste-lidera-em-numero-de-inscricoes-com-4-9-milhoes&catid=212&Itemid=86).

Em 2015, a UFPB completou 60 anos de sua federalização emblematicamente durante o primeiro mandato da primeira mulher à frente da reitoria, a professora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, que tomou posse em 2012 e, reeleita, foi reconduzida ao cargo em 2016.

Para chegar à maturidade, no âmbito da oferta de serviços de Ensino, Pesquisa e Extensão, a UFPB percorreu o caminho que brevemente segue descrito.

#### 2.4.1 Processo recente de reestruturação da UFPB

Em 2002, no apagar das luzes do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, ocorreu o desmembramento da UFPB que originou a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Relata-se que as primeiras iniciativas de separação teriam ocorrido em 1975 e depois no início dos anos 1990, quando o MEC teria posicionado-se contrariamente à criação de novas universidades federais.

O processo legal que efetivou o desmembramento começou em 1996. O documento “Universidade Federal de Campina Grande - Elementos para sua implantação” apresenta as justificativas para a divisão, entre as quais destacam-se as que podem mostrar um pouco sobre como encontrava-se a gestão da UFPB. De acordo com a visão exposta no documento, a falta de planejamento da instituição teria comprometido a definição e a operacionalização dos objetivos acadêmicos. A estrutura da UFPB havia hipertrofiado, ficando complexa e administrativamente “pesada” (p. 4). Assim, a ideia do desmembramento era resguardar a estrutura universitária existente em Campina Grande, para a cidade e para os municípios sob sua área de influência, dos reflexos negativos advindos da má gestão e da centralização do Campus I da UFPB.

Na divisão, a UFPB permaneceu com a sede em João Pessoa e os campi de Areia e Bananeiras. Todos os campi do interior haviam sido criados entre 1975 e 1980. Em 2005, com a Expansão I, a UFPB implementou o campus do Litoral Norte.

Posteriormente, a adesão ao Reuni resultou em novos investimentos em estrutura física, na ampliação da oferta dos serviços de graduação e pós-graduação, na reestruturação acadêmico-curricular e no crescimento dos projetos de extensão, pesquisa e de mobilidade intra e inter-institucionais. Ressalte-se que, em 2008, teve início o Pnaes, depois instituído pelo Decreto nº 7.234/2010, e que, em 2009, houve a implementação do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) como mecanismo de seleção para o ingresso no ensino superior, que também impactaram na gestão administrativa da UFPB.

Assim, apesar do desmembramento, a década de 2000 foi marcada, na UFPB, pelo crescimento das demandas (com mais vagas, mais servidores, mais serviços e maior estrutura) e pelos ditames da modernização administrativa e da democratização, que trouxeram consigo novos serviços, processos, controles, mecanismos de transparência, introdução de formas de participação e maior necessidade de comunicação com a comunidade universitária e com a sociedade.

Como fator conhecido deste incremento, está o programa de expansão das IFES. Para institucionalizar e internalizar os compromissos assumidos na contrapartida ao Reuni, a UFPB colocou o fortalecimento do desempenho acadêmico e administrativo no centro de seu PDI 2009-2012, como um dos objetivos estratégicos da universidade para o período. E, para garantir a sustentabilidade deste novo ciclo de expansão e de desenvolvimento proposto para a UFPB, elegeu, como instrumentos, a difusão da cultura do planejamento, na modernização da gestão administrativa e a criação de um novo modelo de comunicação.

Sabe-se que uma das iniciativas nesse sentido foi a reformulação da área de gestão de pessoas, que almejou desempenhar um papel mais estratégico dentro da instituição e fundamental para o fortalecimento sistêmico, no que diz respeito ao quadro funcional. Mas foi com os impulsos dados a partir da gestão iniciada em 2013 que a então recém instituída Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) pode dedicar-se a realizar esse objetivo.

No PDI 2014-2018, a Progep foi ainda mais valorizada, diretamente envolvida nas ações de dois dos seis eixos norteadores definidos para o período (modernização e aprimoramento dos processos gerenciais; e aprimoramento das políticas de Gestão de pessoas). A política de gestão do planejamento da UFPB manteve o foco na implantação e disseminação da cultura do planejamento, em diminuir e tornar transparentes os trâmites burocráticos e na melhora da comunicação inter-setorial.

#### 2.4.2 A área de gestão de pessoas da UFPB

Foi em 2010, que a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da UFPB foi alçada à condição de pró-reitoria. A alteração atendeu aspirações do setor, sinalizando uma mudança de seu papel mais tradicional, de setor de administração de pessoal, ou unidade de recursos humanos, para um posicionamento mais técnico e estratégico, alinhando-se às exigências de modernização do serviço público.

A Progep, diretamente subordinada à Reitoria, é o órgão responsável pelo planejamento, execução e monitoramento das estratégias e políticas de gestão de pessoas

definidas para a UFPB, bem como pela coordenação e acompanhamento da implantação do PDI da universidade.

A unidade opera em três eixos de atuação que correspondem organizacionalmente às suas três Coordenações: de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP); de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e de Qualidade de Vida (CQV), além de assessorias e comissões ligadas ao gabinete do pró-reitor. São elas: secretaria; assessoria técnica e de planejamento; núcleo de tecnologia e gestão da informação; núcleo de documentação de pessoal e informação; central de atendimento ao servidor; Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (Cedesp); Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos (CPACE).

O primeiro reitorado de Margareth Diniz deu impulso ao projeto de consolidação da Progep iniciado em 2010, que, até então, parecia limitar-se à formalidade de passar da nomenclatura de superintendência para a de pró-reitoria. A unidade teve que administrar passivos de toda ordem e promover uma profunda reorganização para poder concentrar esforços na sua modernização. Destaca-se, hoje, na atuação da pró-reitoria, o incentivo à cultura do planejamento, também praticado internamente. Politicamente, tem sido o desafio da unidade, a mudança gradativa desse modelo de gestão, com a manutenção de um clima organizacional de produtividade e proatividade, voltado aos resultados da instituição.

Tecnicamente, a Progep utiliza efetivamente instrumentos de planejamento, atrelando suas metas às do PDI, pautando-se por indicadores e por processos internos contínuos de avaliação e aperfeiçoamento do desempenho dos seus diversos setores. Os resultados da pró-reitoria são divulgados anualmente em relatório destinado ao público em geral - uma inovação na universidade e exemplo ainda não seguido por outras unidades administrativas da UFPB.

Por mais que isso pareça somente um cumprimento de dever, o posicionamento trazido pelo atual gestor, de privilegiar o planejamento, é invulgar dentro da instituição. Interessante ressaltar que o pró-reitor, reconfirmado no cargo para a atual gestão, é um administrador de formação e de carreira, portanto um servidor técnico-administrativo - outro fato incomum dentro da UFPB e demais IFES<sup>12</sup>.

Boa parte das rotinas e processos da Progep vem sendo informatizada por meio do Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos (SIGRH), que havia sido adquirido da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), mas encontrado com diversos módulos ainda inoperantes. O sistema facilita a realização de tarefas dentro da

---

<sup>12</sup> A nomeação de servidores técnico-administrativos para ocupação de cargo de pró-reitor passou a ser permitida pela Lei nº 12.772/2012.

universidade, como a tramitação e consulta de processos, a comunicação entre setores, além de uma série de outros instrumentos e vantagens relacionados aos requerimentos destinados à Progep, economizando tempo e recursos públicos. O SIGRH também contém funcionalidades que resolvem os problemas de gerenciamento interno da Progep, melhoram o acesso aos serviços e agilizam o atendimento de demandas dos usuários, além de conferir transparência.

A prática do planejamento e a aceleração na disponibilização de módulos do SIGRH foram essenciais para colocar em dia a série de pendências herdadas. Apesar do tempo e dos recursos dispendidos com essas pendências, não houve descontinuidade na prestação de serviços, nem impedimento para que novas atribuições fossem incorporadas.

A descentralização foi outra estratégia da Progep, com a criação de um grupo de suporte às suas atividades, por meio de Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs). Os AGPs são servidores técnico-administrativos, designados por portaria, para atuar, cada qual em seu setor de trabalho, em atividades de apoio e como elo entre a Progep e demais unidades administrativas e acadêmicas da UFPB.

A despeito de colocar-se na vanguarda da modernização dos serviços prestados pela universidade, a Progep ainda reserva-se muitos desafios. O principal é a mudança da cultura organizacional, seja quanto à introdução da prática do planejamento, seja quando ao modelo de gestão da UFPB, ainda bastante referenciado no tradicional burocrático.

Nesse sentido, são metas da Progep implantar totalmente as políticas de gestão de pessoas por competência e a gestão do desempenho por competências (PDI 2014-2018, p. 37), ambas relacionadas à administração estratégica da mudança e à contribuição dos servidores à consecução dos propósitos da UFPB. Isto é, cabe à Progep, a partir dos resultados da avaliação dos desempenhos (individuais e organizacionais), desenvolver habilidades e alinhar competências a objetivos para colocar em sintonia a gestão operacional e a gestão estratégica.

#### 2.4.3 A avaliação do desempenho na UFPB

No âmbito da profissionalização do serviço público, a Progep tem colocado a qualificação e a capacitação como quesitos de vital importância para o aperfeiçoamento do conjunto dos servidores, traduzidos em planos anuais de capacitação, visando melhorar a qualidade do serviço público prestado pela instituição. Essa postura, amparada na política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal e na gestão por competências, é principalmente subsidiada por demandas do processo de avaliação de desempenho.

Depois de estudos, a pró-reitoria instituiu no SIGRH, em 2015, o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), que permite o processo de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos e das chefias da UFPB<sup>13</sup>. Tratou-se de grande avanço, considerando-se os anos de atraso, já que a avaliação de desempenho estava prevista desde a criação do PCCTAE em 2005 e na Lei nº 11.784/2008, que reestruturou os cargos do poder executivo, depois reforçada com o Decreto nº 7.133/2010, que definiu critérios gerais para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional.

O SGDCom é gerido pela Divisão de Gestão de Desempenho, subordinada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (DGD/CDP/Progep). O sistema é descrito<sup>14</sup> como uma tecnologia capaz de identificar pontos fortes e fracos no desempenho de pessoas, setores e ambientes, e que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de *aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais*.

Prevê a instituição de planos de trabalho individuais, vinculados a planos dos setores, que, por sua vez, em tese, devem contemplar objetivos a serem atingidos no exercício anual tendo em vista as metas da sua unidade administrativa ou acadêmica dispostas no PDI. Constitui-se por processos interligados de planejamento, avaliação, validação e acompanhamento (ciclo PAVA), gerando três indicadores de desenvolvimento de competências: o do técnico-administrativo efetivo (IDC), o do técnico em estágio probatório (IDCP) e o do gestor (IDCG).

O sistema é baseado no modelo de Avaliação 360° (que abrange a opinião de todos os envolvidos), com aplicação de um formulário *on-line* de autoavaliação, contendo descritores de competência, na forma de perguntas, no qual o respondente atribui-se uma nota de zero (péssimo) a 10 (excelente) para cada item avaliado. O mesmo formulário serve para que a chefia e os demais servidores do mesmo setor avaliem o servidor.

A autoavaliação tem peso de 20%, a dos pares 30% e a da chefia 50% na composição do indicador de desempenho do avaliado. É um percentual que talvez precise ser repensado, para que evitar o uso da ferramenta como instrumento de punição, ou opressão, como no passado do qual pretende-se distanciar, já que, a depender do indicador obtido, o servidor não progride na carreira.

Idealmente, usuários dos serviços prestados pelo setor também deveriam ser chamados a participar da avaliação. Além disso, o formulário-padrão não contempla as peculiaridades

---

<sup>13</sup> Neste trabalho, não será tratada a avaliação de desempenho dos servidores docentes.

<sup>14</sup> Na apresentação do manual do SGDCom, disponível em <http://www.progep.ufpb.br/gdc-1>.

dos planos individuais de trabalho, impedindo a adequada avaliação de cada desempenho individual. Aperfeiçoamentos que, certamente, virão a acontecer. A introdução da prática de elaboração de planos individuais e setoriais de trabalho já é, contudo, um grande estímulo à cultura de planejamento na UFPB.

O funcionamento do SGDCom permite a identificação de situações de trabalho passíveis de melhoria, transformação e ajustamento, e deverá fornecer, ainda, subsídios para o Programa de Dimensionamento de Pessoal (PDP), idealizado pela Progep e delineado como meta no PDI 2014-2018. Esse programa prevê a elaboração de uma Matriz Ideal de Alocação de Cargos, com a definição de perfis profissionais e informações quali-quantitativas das unidades da UFPB, visando o acompanhamento sistemático da distribuição da força de trabalho na instituição.

Mas, sejam quais forem os perfis de servidores técnico-administrativos e de gerentes aos quais a Progep esteja referindo-se, sua elaboração passa por um necessário diagnóstico que ainda não foi feito e que é essencial para o objetivo de *aprimorar o desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais*.

Sabe-se que os servidores técnico-administrativos não foram preparados e conscientizados, no devido tempo, para assumirem os novos papéis e demandas que emergiram da expansão e da reestruturação da UFPB, nem foram qualificadas as chefias de modo a liderar as mudanças e conduzir adequadamente suas equipes.

Essa é a grande lacuna a ser preenchida pela área de gestão de pessoas hoje: responder-se sobre o quanto esses servidores estão comprometidos com os objetivos institucionais e, tendo claro esse ponto de partida, mover-se no sentido de elevar a qualidade desse comprometimento. O tema é essencial neste momento particular de consolidação da Progep e de seus esforços para a construção de uma prática de gestão de pessoas apoiada no planejamento estratégico. Mas, afinal, como pode o comprometimento contribuir para isso?

### 3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O fenômeno do comprometimento no trabalho é investigado mais intensamente há cerca de meio século, por pesquisadores de diversas áreas. O comprometimento, ou engajamento, como é também referido na literatura, é um aspecto comportamental relacionado à motivação, à satisfação e à produtividade no trabalho.

Com base no enfoque afetivo, a mais popular das abordagens, pode-se partir da noção de que o comprometimento com os propósitos organizacionais é obtido quando os indivíduos compreendem esses objetivos, sentem-se alinhados com eles ao executar suas atividades, desejam manter-se como membros da organização e são motivados, por suas lideranças e por mecanismos de recompensa, a permanecerem engajados.

Além de sua importância para o alinhamento do desempenho individual ao organizacional, os estudos sobre comprometimento organizacional mostram-se especialmente relevantes para a compreender a interrelação entre os diversos fatores de interesse das áreas de gestão de pessoas.

“Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho” (Bastos, 1993, p. 54).

O comprometimento é, por suposto, fenômeno típico do ambiente de trabalho, caracterizado por Siqueira (2014, p. 39-41) como um estado físico, emocional e mental de envolvimento e satisfação do indivíduo em suas atividades laborais, produzindo resultados positivos tanto para a organização quanto para seu próprio bem-estar. Bem-estar no trabalho, sob o ponto de vista psicológico, é um estado mental formado pela satisfação (relativa às atividades que realiza, às relações com colegas e chefias e ao reconhecimento organizacional, como remuneração e promoções); pelo envolvimento (harmonia entre suas habilidades e as exigências das tarefas que realiza); e pelo comprometimento afetivo (sentimentos positivos dirigidos à organização que o emprega).

É a psicologia organizacional que primeiro irá ocupar-se do estudo do comprometimento enquanto vínculo complexo e multidimensional que as pessoas estabelecem em suas atividades profissionais. Compreende, conforme Tamayo (2004, p. 195), o trabalho em si, as relações com as pessoas, a carreira, o sindicato e a organização, sendo essa última a mais estudada.

O comprometimento é, assim, uma variedade de aspectos que influenciam na intensidade do vínculo que o indivíduo estabelece com a organização. Portanto, o tema será aqui abordado sob a perspectiva de um modelo multidimensional, desenvolvido como segue.

### 3.1 Os principais componentes do comprometimento

Ao fazer uma retrospectiva dos estudos mais relevantes sobre comprometimento, Bastos (1992, 1993, 1998) aponta que, em 1960, o sociólogo norte-americano Howard Becker descreveu o fenômeno como a tendência de certos indivíduos em engajarem-se em linhas consistentes de atividade para manterem-se no emprego, devido à escassez de alternativas. Eles permanecem na empresa quando calculam que os custos de deixá-la não compensam, em razão de recompensas ou investimentos realizados. Dessa forma, o comprometimento seria consequência de ações prévias que impedem ou restringem ações futuras do indivíduo. O comprometimento, percebido como *necessidade de permanecer*, chamado por Becker de *side bets* (trocas paralelas), foi também denominado comprometimento calculativo, instrumental ou de continuidade, depois das contribuições de outros autores.

No âmbito da psicologia organizacional, o comprometimento começa a ser intensamente investigado nos anos 1970, destacando-se a pesquisa de Porter, Steers, Mowday e Boulian. Seus estudos resultam na elaboração de um instrumento, proposto pelos três primeiros em 1979, contendo 15 questões para mensurar o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Observando o comportamento sob o ponto de vista de sua natureza atitudinal/afetiva, Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) definem comprometimento a partir de três elementos: a atitude do indivíduo de aceitação e forte crença nos valores e metas da organização, a disposição em dispender esforços extras em benefício da empresa e o intenso *desejo de manter-se membro da organização*.

Na década seguinte, Weiner e Vardi, a partir de estudos de Azjen e Fishbein e também de Etzioni, no campo da teoria organizacional, apontam um novo enfoque para o comprometimento: o normativo. Segundo o conceito, o indivíduo internaliza um conjunto de pressões normativas que o levam a comportar-se conforme os objetivos e interesses da empresa, incutindo-lhe a *obrigação em permanecer* na organização.

No início dos anos 1990, conforme descrevem Medeiros *et al.* (2005, p. 3-4), o enfoque afetivo, bem representado por Mowday, Porter e Steers, predominava na literatura sobre comprometimento. Foi quando Meyer e Allen procederam uma ampla revisão da literatura relativa à mensuração e conceitualização do comprometimento organizacional, e

identificaram as bases teóricas de seu modelo de três componentes. Detectaram que os estados psicológicos de *desejo*, *necessidade e obrigação em permanecer na organização* são as bases de comportamentos individuais respectivamente descritos como comprometimento afetivo, de continuidade e normativo.

Para Meyer e Allen (1991, p. 67), o comprometimento organizacional é um vínculo psicológico que une o indivíduo à organização e que influencia na sua decisão de permanecer ou deixar a organização. Examinando as variáveis que influenciam cada base do comprometimento, os pesquisadores canadenses estabeleceram que o *comprometimento afetivo reflete o desejo de manter-se membro da organização*, especialmente desenvolvido como resultado de experiências objetivas e subjetivas de trabalho que criaram sentimentos de conforto e competência pessoal. Outros antecedentes que levam a esse comprometimento são as características pessoais, as características da estrutura da organização e as relações no trabalho.

O *comprometimento de continuidade reflete a necessidade de permanecer na organização*, resultando da avaliação de alternativas e do reconhecimento dos custos associados à sua saída da empresa. O *comprometimento por obrigação, ou normativo, reflete a obrigação de permanecer*, resultante da internalização de normas, por lealdade e/ou pelo recebimento de favores que exigem reembolso ou compensação. Os pesquisadores encontraram que o indivíduo sente-se obrigado a permanecer na organização por pressões familiares ou culturais, ocorridas antes de entrar na organização, ou por pressões, antes de sair, vindas da socialização na organização. Exemplificando, pesam o reconhecimento de investimentos que a organização fez no indivíduo e a existência de recompensas em andamento - como a concessão de uma bolsa ou realização de curso que está sendo pago pela empresa. Nesses casos, o sentimento é de uma obrigação moral de reciprocidade, de um comprometimento até que o “débito” seja pago.

Internacionalmente aceito, o modelo tridimensional de Meyer e Allen passou a balizar grande parte das pesquisas e estudos sobre o tema. Os autores criaram um instrumento de pesquisa - revisado por Meyer, Allen e Smith dois anos depois - composto por 18 itens, que permite identificar a dimensão que prevalece para o grupo investigado (afetiva, instrumental ou normativa). Essas dimensões foram desenvolvidas e aplicadas no âmbito da sociologia, da administração e psicologia social, resultando atualmente nos diversos enfoques das pesquisas sobre comprometimento: afetivo, instrumental, sociológico, comportamental, normativo e os multidimensionais.

### 3.2 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco)

No Brasil, diversos pesquisadores passam a dedicar-se à temática, destacando-se, entre excelentes trabalhos, os de Bastos, referência em revisões e estudos teóricos, e os de Medeiros, que propôs um modelo e um instrumento adaptados ao nosso contexto cultural que vem sendo aplicado em diversas organizações, inclusive junto a docentes e técnico-administrativos em IFES.

Perto dos anos 2000, o modelo de conceitualização de três componentes do Comprometimento Organizacional foi validado no País por Medeiros e Enders (1998). Medeiros propôs-se a aplicar o instrumento em pequenas empresas privadas da Região Nordeste.

Posteriormente, em sua tese de doutorado, Medeiros (2003) apresentou um modelo que desenvolveu. Nos resultados de sua pesquisa, relacionou o comprometimento individual a um melhor desempenho organizacional, hipótese até então sem comprovação empírica. Para tanto, em uma primeira etapa, valeu-se de 60 indicadores, construídos a partir de uma ampla revisão da literatura e aplicou 305 questionários a vendedores de *shoppings centers* da cidade de Natal. Com os dados, extraiu, a partir de análise fatorial, sete dimensões latentes do comprometimento. Em uma segunda etapa, testou as dimensões identificadas, aplicando um instrumento aperfeiçoado e reduzido para 28 indicadores junto a 269 funcionários de hotéis de Natal, Recife e Fortaleza. Constatou, entre outros resultados, que novas concepções e estratégias de gestão influenciam positivamente no comprometimento levando a um melhor desempenho organizacional.

Dessa forma, Medeiros criou e validou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco)<sup>15</sup>, um modelo que, embora derivado do de Meyer e Allen, dele diferencia-se por expandi-lo e agregar a contribuição de outros pesquisadores.

O formulário Ebaco apoia-se em 28 questões para avaliar as sete bases: internalização de valores e objetivos organizacionais, sentimento de obrigação em permanecer, sentimento de obrigação pelo desempenho, sentimento de fazer parte, sentimento de falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Tendo em mente que o ponto de partida para fomentar o comprometimento é o diagnóstico e, com a finalidade de apresentar à Progep um instrumento capaz de investigar o

---

<sup>15</sup> A Ebaco foi apresentada em artigo por Medeiros et al. (2005).

comprometimento dos servidores da UFPB, o formulário da Ebaco foi aplicado ao grupo dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGPs) da instituição.

### **3.3 O comprometimento organizacional dos AGPs**

Os AGPs são servidores técnico-administrativos, lotados nos diversos centros acadêmicos e nas unidades administrativas da UFPB, que atuam no suporte e orientação às atividades vinculadas à área de gestão de pessoas, seguindo as normas e políticas da Progep e da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público (SEGRT) do Ministério do Planejamento. É uma função dentro da estrutura administrativa da instituição que o servidor realiza como atividade paralela às suas obrigações no setor. Por vezes, essa função é gratificada (remunerada). A quantidade de AGPs por centro ou unidade varia entre um e três.

Há razões para a escolha dessa população-alvo, especialmente pela hipótese da Progep utilizar-se futuramente desse instrumento. O principal motivo é preservar as questões referentes à Ebaco do conhecimento prévio de potenciais respondentes, a fim de não influenciar na sua eficácia em uma eventual aplicação ampliada na universidade. Além disso, os resultados dessa pesquisa interessam à área de gestão de pessoas da universidade com relação ao comprometimento de seus próprios agentes.

Deste modo, busca-se, neste ensaio, a identificação e análise das bases predominantes de comprometimento organizacional dos AGPs da UFPB, com vistas a apresentar o modelo da Ebaco proposto por Medeiros.

Em termos metodológicos, o tipo de pesquisa adotada é o estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, assim caracterizada por concentrar-se na realidade específica da UFPB, por abordar aspectos pouco explorados na instituição e por descrever os resultados - ainda que a intenção aqui seja didática, de mostrar o caminho, o *como fazer*.

Sobre isso, Alves-Mazzotti (2006) explica que estudos de caso “adotam diferentes metodologias e são usados não apenas como modalidade de pesquisa, mas também para fins de ensino e consultoria, com o objetivo de ilustrar uma argumentação, uma categoria ou uma condição” (p. 640). Citando estudos de Robert Yin, reconhecido especialista em estudos de caso, esclarece, ainda, que este tipo de pesquisa pode ser empregado como estudo-piloto para orientar o design de estudos de casos múltiplos (p. 644), o que atende à finalidade de apresentar um instrumento.

Os dados da amostra proporcionaram informações sobre a população pesquisada, permitindo generalizar resultados para o grupo em foco. Mas, a generalização não estende-se ao conjunto dos servidores públicos da UFPB, uma vez que a pesquisa restringiu-se a servidores técnico-administrativos e que exercem função de AGP. Prevalece, nesse sentido, a intenção de apresentar as potencialidades do instrumento e contribuir para o rol de ferramentas à disposição da Progep para o desenvolvimento de um diagnóstico mais amplo quanto ao desempenho dos servidores da universidade.

### 3.3.1 O instrumento, a amostra e a coleta dos dados

A população investigada compõe-se do universo de 51 AGPs, que são os representantes da Progep distribuídos pelas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB<sup>16</sup>.

A coleta dos dados foi realizada a partir de formulário autopreenchido, contendo perguntas fechadas, que foi distribuído eletronicamente pela plataforma Google Forms, em 11 de novembro de 2016. A taxa de resposta foi de 57%. Vinte e nove AGPs, com igual chance de participação, responderam voluntariamente aos formulários, sendo todos válidos, compondo amostra com nível de confiança de 95%, para uma margem de erro de 10%.

Não foi realizado pré-teste porque o questionário foi elaborado com perguntas comumente utilizadas para o perfil sociodemográfico e composto pelas questões da Ebaco, previamente testadas e validadas em diversas aplicações e contextos organizacionais brasileiros, como já discorrido.

A Progep forneceu a listagem contendo os nomes dos AGPs, com respectivas unidades de lotação e endereços de e-mail. O convite para participação na pesquisa foi feito por mensagem enviada a partir da própria plataforma Google Forms, conforme Apêndice A, e foi posteriormente reforçado por mensagens enviadas pela pesquisadora via e-mail, contendo o link de acesso para o questionário (Apêndice B). Do total, 27 AGPs responderam até 23 de novembro e dois em 22 de dezembro de 2016, quando foi encerrado o prazo. A representação gráfica do conjunto das respostas obtidas encontra-se em relatório gerado pela plataforma, disponível no Apêndice C.

---

<sup>16</sup> Para a finalidade deste estudo, foram excluídos um AGP da Reitoria (função então ocupada por esta pesquisadora) e os dois AGPs do hospital universitário, que é administrado pela Ebserh, com gestão e plano diretor estratégico próprios (incluindo missão, visão e valores distintos), por isso sem conexão com os objetivos dessa investigação.

O questionário foi dividido em quatro seções. A Seção 1 (Apresentação) forneceu informações sobre o estudo, garantindo o anonimato aos participantes e funcionando como termo de consentimento. Para participar, cada indivíduo informou um endereço de e-mail válido, pelo qual recebeu automaticamente uma cópia de suas respostas.

Em seguida, o entrevistado respondeu à pergunta-filtro: *Você é servidor(a) técnico-administrativo(a) em exercício na UFPB?*. Se a resposta fosse negativa, a pesquisa era automaticamente encerrada; se positiva, o respondente estava habilitado a prosseguir, informando a classe do cargo que ocupa quanto ao requisito de ingresso (nível fundamental, médio ou superior).

Destaque-se que todas as respostas do formulário eram obrigatórias, evitando problemas de validade dos questionários. Depois de ter respondido à pesquisa, não foi facultada nova participação nem alterar as respostas dadas.

As seções 2 e 3 do formulário solicitaram, respectivamente, dados sociodemográficos (gênero, faixa etária, estado civil e escolaridade) e informações ocupacionais (campus de lotação, tempo de serviço, motivo pelo qual escolheu a UFPB para trabalhar, etc).

A seção 4 foi dedicada à aplicação das questões referentes ao comprometimento organizacional, pedindo-se que o respondente indicasse, em escalas tipo likert de sete pontos, o quanto concordava com 28 afirmações.

### 3.3.2 O perfil dos respondentes

As mulheres compuseram 79,3% da amostra. Quanto à idade, todos os participantes tinham mais de 25 anos de idade, sendo significativo que 44,8% dos pesquisados estivessem situados nas faixas entre 51 e 60 anos. A maioria dos respondentes declarou ser casado(a) ou morar junto com companheiro(a), perfazendo 55,4%, ante 24,1% solteiros e 20,7% separados, viúvos ou divorciados. Com relação à escolaridade, mais da metade cursou especialização, 20,7% concluíram mestrado e 17,2% são graduados.

Os participantes da pesquisa, em sua maioria (58,6%), são servidores técnico-administrativos da classe E, ou seja, com exigência de diploma de nível superior para ocupação de seus cargos, enquanto 34,5% são de nível intermediário e 6,9% de nível fundamental. Todos trabalham no campus de João Pessoa, à exceção de um único respondente de um dos campi do interior.

Para 86,2% dos entrevistados, a UFPB não foi seu primeiro emprego. Sobre o principal motivo para ter escolhido a instituição para trabalhar, 58,6% disseram que foi pela

estabilidade e segurança financeira. Interessante notar que outros 13,8% tinham como perspectiva a oportunidade de carreira e/ou de crescimento profissional, ao passo que 10,3% declararam ser a UFPB melhor opção que havia no mercado de trabalho. Apenas um respondente indicou a remuneração como principal motivo (3,4%).

O tempo de serviço na instituição mostrou-se relativamente equilibrado entre os que estão em atividade nas faixas entre 1-5 anos (24,1%), 6-10 anos (27,6%) e 31-35 anos (24,1%). O fato da maioria ter entre um e 10 anos de serviço na UFPB é reflexo dos concursos públicos iniciados no período de vigência do Reuni. Há que considerar-se, porém, que a quantidade de técnicos caiu na universidade entre 2008 e 2011, de 3.736 para 3.647 servidores, apontando para um descompasso entre as vacâncias e os novos provimentos.

No momento em que responderam à pesquisa, 41,4% dos AGPs ocupavam cargo de chefia ou recebiam por função gratificada.

### 3.3.3 O comprometimento dos entrevistados

O tratamento dos dados da Seção 4 seguiu roteiro constante em Bastos *et al.* (2008, p. 64). Primeiro, calculou-se a média de cada uma das 28 questões. A média foi multiplicada pelo peso atribuído pela Ebaco a cada item. Em seguida, os valores obtidos em cada base foram somados, resultando num indicador que foi interpretado a partir da tabela que encontra-se no Apêndice D. O quadro a seguir traz o resumo dos resultados.

Quadro 2 - Resumo dos Resultados

INDICADORES	MÉDIA OBTIDA	PESOS (EBACO)	RESULTADO	GRAU DE COMPROMETIMENTO
<b>Base: Afetiva - internalização de valores e objetivos organizacionais</b>				
1. Desde que me juntei à UFPB, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	5,31	0,74	3,92	16,66 Alto comprometimento
2. A razão de eu preferir a UFPB em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,14	0,76	3,91	
3. Eu me identifico com a filosofia da UFPB.	5,59	0,80	4,47	
4. Eu acredito nos valores e objetivos da UFPB.	5,59	0,78	4,36	
<b>Base: Obrigação de permanecer - sentimento de obrigação em permanecer na instituição</b>				
5. Eu não deixaria a UFPB agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,59	0,78	3,58	13,62 Comprometimento abaixo da média
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFPB agora.	4,69	0,79	3,71	
7. Eu me sentiria culpado(a) se deixasse a UFPB agora.	3,69	0,82	3,02	
8. Acredito que não seria certo deixar a UFPB porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,90	0,85	3,31	
<b>Base: Obrigação pelo desempenho - sentimento de obrigação pelo desempenho</b>				
9. Todo servidor público deve buscar atingir os objetivos da organização em que trabalha.	6,62	0,65	4,30	20,11 Alto comprometimento
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na universidade.	6,76	0,81	5,47	

11. O bom servidor deve se esforçar para que a UFPB tenha os melhores resultados possíveis.	6,93	0,81	5,61	
12. O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	6,76	0,70	4,73	
<b>Base: Afiliativa - sentimento de fazer parte</b>				
13. Na UFPB, eu sinto que faço parte do grupo.	6,03	0,72	4,34	17,82 Comprometimento acima da média
14. Sou reconhecido(a) por todos na UFPB como um membro do grupo.	5,79	0,82	4,75	
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	6,34	0,76	4,81	
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela UFPB.	5,76	0,68	3,92	
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades - sentimento de falta de recompensas e oportunidades</b>				
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim na UFPB, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,86	0,45	1,74	7,20 Comprometimento abaixo da média
18. A menos que eu seja recompensado(a) de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da UFPB.	2,65	0,77	2,04	
19. Minha visão pessoal sobre a UFPB é diferente daquela que eu expresse publicamente.	2,62	0,72	1,89	
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na UFPB.	2,55	0,60	1,53	
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>				
21. Procuo não transgredir as regras na UFPB, pois assim sempre mantereí meu emprego.	5,31	0,69	3,66	14,13 Comprometimento acima da média
22. Na situação atual, ficar na UFPB é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.	5,69	0,58	3,30	

23. Para conseguir ser recompensado na UFPB é necessário expressar a atitude certa.	4,86	0,71	3,45	
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,72	0,65	3,72	
<b>Base: Escassez de alternativas - poucas alternativas</b>				
25. Se eu decidisse deixar a UFPB agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,52	0,59	2,66	10,96 Baixo comprometimento
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPB.	3,38	0,77	2,60	
27. Uma das consequências negativas de deixar a UFPB seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,62	0,84	3,04	
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	3,41	0,78	2,66	

Fonte: Elaborado pela autora.

Bastos *et al.* (2008, p. 68) esclarecem que as bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa (correspondendo às questões 1 a 16) possuem relação diretamente proporcional ao desempenho da organização, importando resultados mais altos de desempenho. Nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, que são instrumentais, a relação é inversamente proporcional, interessando à organização níveis mais baixos de desempenho.

Na pesquisa realizada com os AGPs, o alto comprometimento na base afetiva mostra alinhamento com a organização, ratificado no indicador com maior média (“Eu me identifico com a filosofia da UFPB”), sendo altamente positivo para a congruência de objetivos.

No entanto, o comprometimento abaixo da média para a dimensão normativa-instrumental “obrigação de permanecer” pode significar que missão, valores e objetivos não conseguiram ser introjetados por meio da cultura da organização. Assim, deixam de fazer efeito sobre o comportamento, de moldá-lo, no que tange ao reconhecimento de investimentos que a organização fez nos indivíduos e de recompensas em andamento. O comprometimento acima da média na base “linha consistente de atividade”, por sua vez, pode representar um engajamento suficiente apenas para a manutenção no emprego, devido à escassez de alternativas, porque subentende-se um sentimento de desigualdade entre contribuições e recompensas. Ambos resultados são negativos para o desempenho da instituição, referindo-se a expectativas frustradas, caracterizadas pela *necessidade de permanecer* na UFPB.

Uma aplicação da Ebaco em maior escala, junto aos técnico-administrativos e gestores de toda a UFPB fica sugerida, justificando-se pela facilidade do instrumento ser incorporado ao SGDCOM. Ressalte-se que procedimentos adicionais interessam à qualidade dos resultados, como, por exemplo, complementação com pesquisa qualitativa aplicada a grupos representativos de desvios significativos eventualmente detectados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### *Por que é preciso engajar?*

O tema do Comprometimento Organizacional é complexo e envolve considerações diversas. Aqui, só parte delas foi apresentada, e sob a ótica desta pesquisadora. Parece, todavia, que há o suficiente para responder à questão principal.

Ao trazer o tema para a UFPB na forma das proposições a seguir, para a elaboração de um programa ou plano de ação, optou-se por não apresentar uma *receita completa*, pretensamente capaz de mobilizar, de modo infalível, o conjunto de servidores da instituição em torno dos objetivos da organização. O trabalho, nesse sentido, será árduo porque não há fórmula pronta. As variáveis são muitas em uma instituição do porte da UFPB e o processo exigirá vontade política e mudanças de cultura e comportamento, que só ocorrem lentamente.

É legítimo almejar que predomine a mais alta qualidade de comprometimento na instituição. Isso acontece quando os indivíduos são capazes de ir além do compromisso formal de servir bem e empenham-se mais, realizando esforços extras, porque passam a imprimir paixão ao seu desempenho e isso lhes é devolvido em melhor qualidade de vida.

### *Conhecer para prever...*

É pressuposto do Comprometimento Organizacional que os servidores conheçam a missão, a visão e os valores institucionais, e também as diretrizes e metas organizacionais, que estão dispostos em diversos documentos, em especial no PDI. É a partir do conhecimento e da participação na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional que cada indivíduo e equipe podem compreender os objetivos da UFPB e qual é a parcela dos resultados que a universidade espera que sejam entregues como fruto de seu trabalho.

Assim, a UFPB tem que expressar a esses indivíduos, com clareza, quais as metas da organização, os objetivos de seu setor nesse contexto e o papel de cada um no processo.

No âmbito da gestão operacional, tendo em vista que a construção do PDI deve ser democrática e sua execução coletiva, sugere-se às chefias empenho contínuo em disseminar seu conteúdo e promover seu acompanhamento junto à equipe sob sua responsabilidade, de modo que todos sejam estimulados a associar a rotina diária do setor ao planejamento da instituição.

Sendo o PDI instrumento de gestão estratégica da instituição no médio e longo prazo, os gerentes devem, sobretudo, agregar as diretrizes e metas do PDI aos processos e ações desenvolvidos em sua unidade, atrelando a ele, evidentemente, a elaboração do plano de trabalho setorial e dos planos individuais previstos pelo SGDCOM. Afinal, a convergência de objetivos individuais e organizacionais é a perspectiva lógica da medida do desempenho da unidade e de cada colaborador. Além disso, cabe a todo gestor da instituição estimular discussões acerca do PDI, a fim promover a crítica, o envolvimento e a contribuição dos servidores na sua formulação, execução, avaliação e revisão.

Para a alta direção da UFPB em particular, sugere-se que a relevância do PDI, da sua aplicação e do seu conhecimento sejam objeto de constante atenção, pois é ele que dá o norte para o sucesso da universidade e dos indivíduos que dela fazem parte.

O PDI é um documento público e, como tal, deve ser amplamente divulgado. É no âmbito da comunicação social que os dirigentes encontrarão sua melhor ferramenta, fazendo uso dos recursos e mídias disponíveis, por meio de uma boa política e um bom plano de gestão estratégica da comunicação.

A alta gerência tem a responsabilidade de tornar o PDI o fio condutor da realização da missão e da visão institucionais, traduzidos numa atuação sistêmica dos diversos setores e unidades da universidade. Por isso deve incorporar as disposições do plano em sua prática e em seus discursos à comunidade interna e externa - na fundamentação de programas e projetos, na elaboração de documentos, no relacionamento interinstitucional, no contato com a imprensa etc. A incorporação do conteúdo do PDI ao discurso das lideranças e a transição definitiva para a cultura de planejamento podem, e devem, ser estimuladas por eventos de capacitação e desenvolvimento gerencial.

Destaque-se que, embora o presente trabalho proponha ações voltadas a incentivar, em primeiro plano, o comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos e chefias, é imperativo, em nome da boa governança, que a recomendação de colocar o PDI em evidência abranja toda a comunidade universitária - alcançando docentes, pessoal terceirizado, estudantes, fornecedores. Pois somente com o conhecimento sobre o plano uns saberão o que entregar, enquanto outros entenderão quais resultados esperar e cobrar.

*... prever para prover*

A cultura de planejamento vem sendo instituída na universidade pressionada, por um lado, pela rapidez de mudanças estruturais relativamente recentes e, por outro, pelo esforço de

setores que colocam-se na vanguarda dessas transformações na universidade - entre os quais podemos citar a Progep.

Mas, no atropelo das mudanças necessárias, uma etapa imprescindível ao ciclo de gestão tende a ser prejudicada, que é o diagnóstico, fase inicial sem a qual o planejamento eficiente não é possível. Como ensinam os fundamentos da ciência da Administração, o diagnóstico identifica a situação real que pretende-se analisar, visando antecipar cenários e projetar ações que levem à determinação e alcance de objetivos.

Neste trabalho, evidenciamos, com a aplicação de pesquisa *on-line*, que é possível aproveitar recursos existentes, com economia e técnicas adequadas, para investigar pontos de partida para o planejamento de novas ações na gestão de pessoas. O planejamento em si não foi tratado em profundidade, ciente da complexidade e recursos que envolvem a criação de um projeto institucional de estímulo ao comprometimento organizacional, com todas as suas etapas (diagnosticar, planejar, executar, monitorar e avaliar). Ainda que inicialmente focado somente nos servidores técnico-administrativos e nos ocupantes de cargo de direção e gerência, por conveniência do uso do SGDCom, trata-se de um público-alvo, quantitativamente falando, considerável.

Esse programa ou ação deve demandar o envolvimento de gestores e lideranças, traduzindo-se na necessidade de capacitação e desenvolvimento gerencial, pois o *baixo* comprometimento organizacional é sempre resultante de uma liderança insatisfatória, da falta de comunicação sobre o que espera-se do colaborador e da ausência de expectativas claras quanto ao seu desempenho, porque o próprio gestor pode não ter essa clareza. Isso também remete à necessidade de ações de conscientização e estratégias de comunicação que coloquem o conteúdo do PDI em evidência, a fim de dotar a comunidade universitária de informação sobre os propósitos da UFPB.

Além disso, o aperfeiçoamento do SGDCom é necessário. Não faz sentido que os planos setoriais e os planos de trabalho individuais estejam dissociados do planejamento da instituição. Se, ao PDI, devem estar vinculados todos os esforços individuais e coletivos, é preciso incentivar a participação responsável e consciente dos servidores técnico-administrativos e chefias na elaboração das metas e planos de suas unidades, por meio das contribuições de toda a equipe.

Os conteúdos dos formulários de avaliação de desempenho do SGDCom, por tais razões, precisam ser flexibilizados, adequando-se os descritores aos planos individuais e setoriais. Além dos indicadores institucionalmente requeridos, devem contemplar as metas pactuadas em cada setor, essas inclusive com maior peso no conjunto da avaliação para fins

de progressão e estágio probatório. Ilustramos a necessidade de revisão dos formulários com o seguinte exemplo. Servidores que atuam em unidades acadêmicas, por certo, centrarão atenção em atividades relativas ao Sinaes, como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), a autoavaliação institucional e as avaliações externas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Todavia, em setores eminentemente administrativos e/ou técnicos, como a prefeitura universitária, as atividades, prioridades e indicadores não são os mesmos, de modo que formulários únicos são inadequados para dar conta dessa diversidade.

É preciso incorporar, no processo, a avaliação do próprio setor quanto ao seu atingimento de metas, à qualidade do seu planejamento e a evolução de seu serviço, confirmando a razão de existir dos planos de trabalho de setor. Essa avaliação deve incluir a participação dos usuários para os quais existem os serviços do setor, sejam da comunidade interna, sejam da externa.

É certo que pontos fracos detectados nos resultados das avaliações de desempenho individual devam servir de base para o levantamento de necessidades de capacitação da Progep. Entretanto, é tempo de repensar também o modelo de desenvolvimento de competências que, no padrão, parte da desvalorização do servidor por suas deficiências. Fugindo um pouco desse paradigma, pode-se analisar a conveniência de, ao invés de *atacar seus pontos fracos*, investir em suas características positivas, naquilo que ele faz bem e com prazer. Ou seja, reconhecer e focar nos seus *pontos fortes* - uma visão que bem pode orientar os processos de movimentação de servidores, de dimensionamento de pessoal e, quiçá, de formação de novas lideranças sob uma diferente perspectiva.

*... e, por fim, prover para mudar.*

Não basta conhecer, prever e prover, i. é, somente aplicar mecanicamente a cartilha da boa gestão: diagnosticar, planejar, processar e controlar *performances*, valendo-se do caráter puramente instrumental e positivista da ciência da administração para elevar o desempenho da organização. Trata-se aqui de uma universidade pública, *locus* preferencial do saber, do desenvolver-se e também lugar onde pessoas estão para edificar uma Educação Superior melhor. Há que se buscar um equilíbrio entre o quanto o nível de comprometimento de parte significativa e importante dos colaboradores da UFPB pode aumentar ao mesmo tempo que o seu bem-estar no trabalho e sua qualidade de vida.

Já disseram que pior que perder um bom colaborador para o mercado é perdê-lo para o ostracismo dentro da própria organização. Por isso é preciso engajar.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesqui.** São Paulo, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. p. 637-651. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25.mar.2015.

ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN.** Dissertação (Mestrado em Administração). Natal: Universidade Potiguar, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%B4nia-Maria-de-Ara%C3%BAjo-Comprometimento-Organizacional-%C3%80-Luz-do-Modelo-Conceitual-das-Tr%C3%AAs-Dimens%C3%B5es-de-Meyer-E-Allen-um-Estudo-de-Caso-No-IFRN-Campus-Natal-Central1.pdf>>. Acesso: 29.abr.2015.

BAPTISTA, A. L. X. Avaliação de desempenho de servidores de instituições federais de ensino. **Revista Pesquisa e Debate em Educação.** Juiz de Fora, v. 3, n. 1, 2013. p. 120-132. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/43>>. Acesso em 17.out.2016.

BASTOS, A.V.B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENANPAD 92, Canela, **Anais** do 16. Encontro da Anpad, v.6, 290-304, 1992.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Rev. de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 33, 1993. p 52-64.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: Encontro Anual da Anpad, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.; BRANDAO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. Adm. Contemp.,** Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200006&script=sci_arttext)>. Acesso em 2.mai.2015.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em Diferentes Contextos Organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas,** v. 42, n. 2, abr-jun, 2002.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, G. I. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology** 66, n° 1 (Jul., 1960). p. 32-40. Disponível em: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820>>. Acesso em 2.jan.2017.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707/2006**, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.096/2007**, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133/2010**, que regulamenta critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.234/2010**, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 284/1936** (Lei do Reajustamento), que reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394/1996**, que define as diretrizes e bases da educação nacional.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861/2004**, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091/2005**, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784/2008**, que dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005/2014**, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília: 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ofício-Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, que encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/ssi/images/documentos/oficio%20circular%20n%200152005cggpsaase mec%2028.11.2005.pdf>>. Acesso em 23.mar.2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Painel do MEC**. Disponível em: <<http://painel.mec.gov.br/painel.php?modulo=principal/detalhamentoIndicador&acao=A&detalhes=universidade&unicod=26240&indid=531>>. Acesso: 24.abr.2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003)**. Disponível: <<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/texto/me002599.pdf>>. Acesso em 15.abr.2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/>>. Acesso em 16.abr.2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 22.abr.2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

DO AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v.57, n. 4, p. 549-563, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica. Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em 14.abr.2015.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar/abr 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/03.pdf>>. Acesso em 22.abr.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, 2010. p. 55-86. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004)>. Acesso em 16.abr.2015.

MARINI, C. **Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas**. In: *VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica*, Panamá, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese

(Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan.-fev. 2005

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Rev. de Administração Contemporânea**, Curitiba: v. 7, n. 4, p. 187-209, out/dez, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. de Administração Contemporânea [online]**. 1998, vol.2, n.3, pp.67-87. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>>. Acesso em 6.mai.2016.

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

MORAIS, A. N.; NEVES, I. P. Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. **Revista Portuguesa de Educação**, 2007, 20(2), p. 75-104.

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

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica. Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043904.pdf>>. Acesso em 19.abr.2015.

REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, nº 21. Jan/Jun, 2009. p. 344-365.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 10, n. 2, dez. 2010. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 9.mai.2015.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000. p. 1-9.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas Medidas do Comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Uxo7AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 25.abr.2016.

\_\_\_\_\_. (Org.) et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 265-275, 2008. p. 49-95.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, 2005, n. 3, v. 6, p. 192-213.

TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

TAVARES, M. G. M. **Reformas da Educação Superior no Brasil Pós-85: desafios à extensão e à autonomia universitárias**. In: Grupo de Trabalho Política da Educação Superior da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED). Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/20/TAVARES.htm>>. Acesso em 27.abr.2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Universidade Federal de Campina Grande - Elementos para sua implantação**. Campina Grande: 1996. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/prt\\_ufcg/ufs/arquivos/ufcg\\_elementos\\_implantacao.pdf](http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/ufs/arquivos/ufcg_elementos_implantacao.pdf)>. Acesso em 1º.mai.2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/Carta-de-servicos-ao-Cidadao\\_UFPB-2.pdf](http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/Carta-de-servicos-ao-Cidadao_UFPB-2.pdf)>. Acesso em 23.mar.2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014**, documento postado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep). Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/sites/default/files/PDI2014.pdf>>. Acesso em 21.mar.2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/noticias/planos-de-desenvolvimento-institucional>>. Acesso em 20.dez.2016.

\_\_\_\_\_. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - QRSTA**, publicado em 16.set.2014 pela Progep/UFPB. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/sites/default/files/QUADRO%20DE%20REFER%C3%8ANCIA%20UFPB.pdf>>. Acesso em 21.mar.2015.

\_\_\_\_\_. **Relatórios de Gestão**, publicados pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan). Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em 21.mar.2015.

\_\_\_\_\_. **Reuni**. Página da UFPB com informações sobre o programa na instituição. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/reuni/>>. Acesso em 20.abr.2015.

## APÊNDICE A - Convite à Pesquisa



Rita Ferreira &lt;rita.ufu@gmail.com&gt;

**Pesquisa de Mestrado sobre comprometimento organizacional**

1 mensagem

rita.ufu@gmail.com &lt;rita.ufu@gmail.com&gt;

11 de novembro de 2016 17:12

Responder a: rita.ufu@gmail.com

Para: rita.ufu@gmail.com

## Google Forms

Está com problemas para ver ou enviar este formulário?

PREENCHER NO FORMULÁRIOS GOOGLE

Este é um convite para você preencher o formulário:

## Apresentação

O formulário que encaminho a você faz parte de um estudo sobre comprometimento organizacional, que estou desenvolvendo no curso de mestrado profissional em Administração Pública (Profiap) da UFCG, sob orientação da professora doutora Edjane Dias ([edjanedias@gmail.com](mailto:edjanedias@gmail.com)).

O questionário é simples e rápido. Você não levará mais do que cinco minutos para finalizar. Em seguida, você receberá um recibo e uma cópia das suas respostas.

Informo, para sua tranquilidade e segurança, que as respostas obtidas serão analisadas em conjunto com as dos outros participantes, de forma agregada. Não serão divulgadas quaisquer informações individuais e que possam identificá-lo. Ao participar voluntariamente, você colabora para a produção de conhecimento científico.

Se desejar mais informações antes de prosseguir ou se tiver interesse no resultado final desta pesquisa, comunique-se comigo pelo e-mail [rita.ufu@gmail.com](mailto:rita.ufu@gmail.com) ou pelo telefone ou whatsapp (83) 9 9815-6101.

Fico grata por sua participação!

Rita Maria de Araújo Ferreira  
Assistente em Administração da UFPB  
AGP Reitoria

Endereço de e-mail \*

Você é servidor(a) técnico-administrativo(a) em exercício na UFPB? \*

- sim, de nível fundamental.
- Sim, de nível médio.
- Sim, de nível superior.
- Não.

Continuar »

Powered by  
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Crie seu próprio formulário do Google.

## APÊNDICE B - Formulário de Pesquisa

### Apresentação

O formulário que encaminho a você faz parte de um estudo sobre comprometimento organizacional, que estou desenvolvendo no curso de mestrado profissional em Administração Pública (Profiap) da UFCG, sob orientação da professora doutora Edjane Dias ([edjianedias@gmail.com](mailto:edjianedias@gmail.com)).

O questionário é simples e rápido. Você não levará mais do que cinco minutos para finalizar. Em seguida, você receberá um recibo e uma cópia das suas respostas.

Informo, para sua tranquilidade e segurança, que as respostas obtidas serão analisadas em conjunto com as dos outros participantes, de forma agregada. Não serão divulgadas quaisquer informações individuais e que possam identificá-lo. Ao participar voluntariamente, você colabora para a produção de conhecimento científico.

Se desejar mais informações antes de prosseguir ou se tiver interesse no resultado final desta pesquisa, comunique-se comigo pelo e-mail [rita.ufu@gmail.com](mailto:rita.ufu@gmail.com) ou pelo telefone ou whatsapp (83) 9 9815-6101.

Fico grata por sua participação! Rita

Maria de Araújo Ferreira  
Assistente em Administração da UFPB  
AGP Reitoria

**\*Obrigatório**

#### 1. Endereço de e-mail \*

\_\_\_\_\_

#### 2. Você é servidor(a) técnico-administrativo(a) em exercício na UFPB? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- sim, de nível fundamental.
- Sim, de nível médio.
- Sim, de nível superior.
- Não. *Pare de preencher este formulário.*

#### Sobre você

#### 3. Você é... \*

*Marcar apenas uma oval.*

- mulher
- homem

#### 4. Qual sua faixa de idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 25 anos
- 26 a 30 anos

- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 55 anos
- 56 a 60 anos
- 61 a 65 anos
- 66 anos ou mais

**5. Seu estado civil é... \***

*Marcar apenas uma oval.*

- solteiro(a)
- casado(a) / mora junto com companheiro(a)
- divorciado(a) / separado(a) / viúvo(a)

**6. Você concluiu... \***

*Marcar apenas uma oval.*

- até o ensino fundamental
- o ensino médio ou técnico
- a graduação ou curso superior tecnólogo
- a especialização
- o mestrado
- o doutorado

## Sobre seu trabalho

**7. A UFPB é seu primeiro emprego?\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**8. Há quanto tempo trabalha somente na UFPB? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos

- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- mais de 35 anos

**9. Qual o principal motivo que levou você a escolher a UFPB para trabalhar?\***

*Marcar apenas uma oval.*

- a remuneração
- melhor opção que havia no mercado de trabalho
- a oportunidade de carreira e/ou de crescimento profissional
- por acreditar no papel social da UFPB
- a estabilidade / segurança financeira
- Outro:

**10. Você ocupa cargo de chefia ou recebe por função gratificada? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**11. Qual o campus em que você trabalha? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- João Pessoa
- Areia
- Bananeiras
- Litoral Norte

**Indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações a seguir, utilizando a escala de 1 a 7 para expressar-se. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é responder com sinceridade.**

1 - discordo totalmente 2 - Discordo muito 3 - Discordo pouco 4 - Não concordo nem discordo  
5 - Concordo pouco 6 - Concordo muito 7 - Concordo totalmente

**12. Desde que me juntei à UFPB, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**13. A razão de eu preferir a UFPB em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**14. Eu me identifico com a filosofia da UFPB. \***

*Marcar apenas uma oval*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**15. Eu acredito nos valores e objetivos da UFPB. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**16. Eu não deixaria a UFPB agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**17. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFPB agora. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**18. Eu me sentiria culpado(a) se deixasse a UFPB agora.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**19. Acredito que não seria certo deixar a UFPB porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**20. Todo servidor público deve buscar atingir os objetivos da organização em que trabalha.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**21. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na universidade.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**22. O bom servidor deve se esforçar para que a UFPB tenha os melhores resultados possíveis.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**23. O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**24. Na UFPB, eu sinto que faço parte do grupo.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

25. **Sou reconhecido(a) por todos na UFPB como um membro do grupo.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

26. **Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

27. **Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela UFPB.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

28. **Se eu já não tivesse dado tanto de mim na UFPB, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

29. **A menos que eu seja recompensado(a) de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da UFPB.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

30. **Minha visão pessoal sobre a UFPB é diferente daquela que eu expesso publicamente.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

31. **Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na UFPB.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**32. Procuo não transgredir as regras na UFPB, pois assim sempre manterei meu emprego.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**33. Na situação atual, ficar na UFPB é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**34. Para conseguir ser recompensado na UFPB é necessário expressar a atitude certa.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**35. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**36. Se eu decidisse deixar a UFPB agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**37. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPB.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**38. Uma das consequências negativas de deixar a UFPB seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.\***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

**39. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.\****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

Uma cópia das suas  
respostas será enviada para  
o endereço de e-mail  
fornecido

Powered by

**Google** Forms

## APÊNDICE C - Relatório de Pesquisa

25/12/2016

Apresentação - Formulários Google

rita.ufu@gmail.com ▾

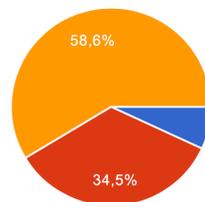
[✎ Editar este formulário](#)

# 29 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)   [Publicar análise](#)

## Resumo

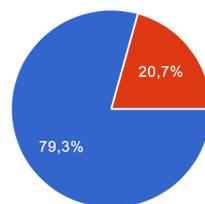
Você é servidor(a) técnico-administrativo(a) em exercício na UFPB?



sim, de nível fundamental.	2	6.9%
Sim, de nível médio.	10	34.5%
Sim, de nível superior.	17	58.6%
Não.	0	0%

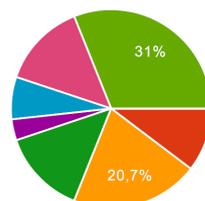
## Sobre você

Você é...



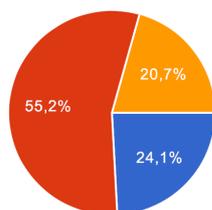
mulher	23	79,3%
homem	6	20,7%

Qual sua faixa de idade?



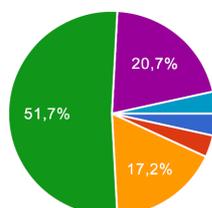
Até 25 anos	0	0%
26 a 30 anos	3	10.3%
31 a 35 anos	6	20.7%
36 a 40 anos	4	13.8%
41 a 45 anos	1	3.4%
46 a 50 anos	2	6.9%
51 a 55 anos	4	13.8%
56 a 60 anos	9	31%
61 a 65 anos	0	0%
66 anos ou mais	0	0%

### Seu estado civil é...



solteiro(a)	7	24.1%
casado(a) / mora junto com companheiro(a)	16	55.2%
divorciado(a) / separado(a) / viúvo(a)	6	20.7%

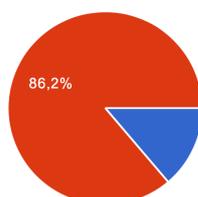
### Você concluiu...



até o ensino fundamental	1	3.4%
o ensino médio ou técnico	1	3.4%
a graduação ou curso superior tecnólogo	5	17.2%
a especialização	15	51.7%
o mestrado	6	20.7%
o doutorado	1	3.4%

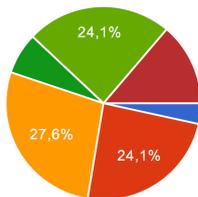
## Sobre seu trabalho

### A UFPB é seu primeiro emprego?



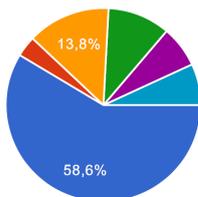
Sim	4	13.8%
Não	25	86.2%

### Há quanto tempo trabalha somente na UFPB?



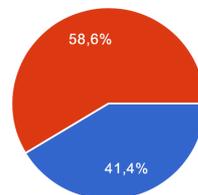
menos de 1 ano	1	3.4%
de 1 a 5 anos	7	24.1%
de 6 a 10 anos	8	27.6%
de 11 a 15 anos	2	6.9%
de 16 a 20 anos	0	0%
de 21 a 25 anos	0	0%
de 26 a 30 anos	0	0%
de 31 a 35 anos	7	24.1%
mais de 35 anos	4	13.8%

### Qual o principal motivo que levou você a escolher a UFPB para trabalhar?



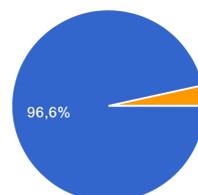
a estabilidade / segurança financeira	17	58.6%
a remuneração	1	3.4%
a oportunidade de carreira e/ou de crescimento profissional	4	13.8%
melhor opção que havia no mercado de trabalho	3	10.3%
por acreditar no papel social da UFPB	2	6.9%
Outros	2	6.9%

### Você ocupa cargo de chefia ou recebe por função gratificada?



Sim	12	41.4%
Não	17	58.6%

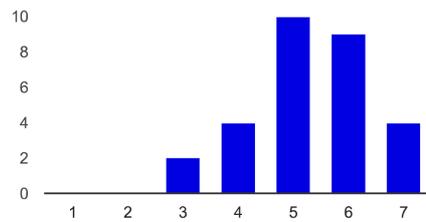
### Qual o campus em que você trabalha?



João Pessoa	28	96.6%
Areia	0	0%
Bananeiras	1	3.4%
Litoral Norte	0	0%

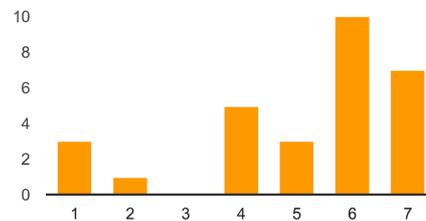
**Indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações a seguir, utilizando a escala de 1 a 7 para expressar-se. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é responder com sinceridade.**

**Desde que me juntei à UFPB, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.**



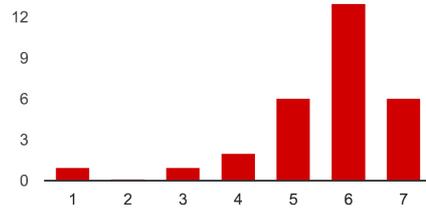
discordo totalmente: 1	<b>0</b>	0%
2	<b>0</b>	0%
3	<b>2</b>	6.9%
4	<b>4</b>	13.8%
5	<b>10</b>	34.5%
6	<b>9</b>	31%
concordo totalmente: 7	<b>4</b>	13.8%

**A razão de eu preferir a UFPB em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.**



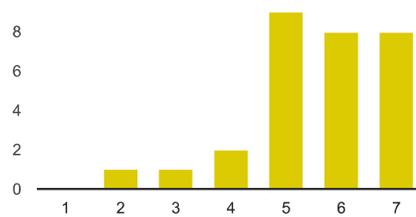
discordo totalmente: 1	<b>3</b>	10.3%
2	<b>1</b>	3.4%
3	<b>0</b>	0%
4	<b>5</b>	17.2%
5	<b>3</b>	10.3%
6	<b>10</b>	34.5%
concordo totalmente: 7	<b>7</b>	24.1%

**Eu me identifico com a filosofia da UFPB.**



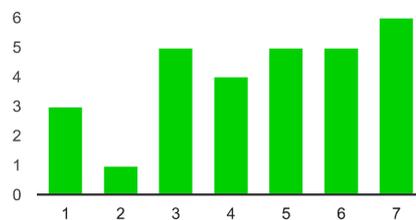
discordo totalmente:	1	<b>1</b>	3.4%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>1</b>	3.4%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>6</b>	20.7%
	6	<b>13</b>	44.8%
concordo totalmente:	7	<b>6</b>	20.7%

**Eu acredito nos valores e objetivos da UFPB.**



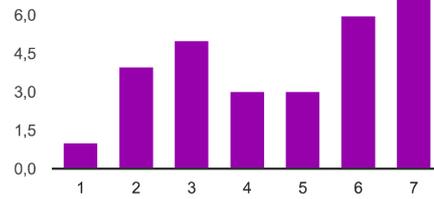
	3	<b>1</b>	3.4%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>9</b>	31%
	6	<b>8</b>	27.6%
concordo totalmente:	7	<b>8</b>	27.6%

**Eu não deixaria a UFPB agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.**



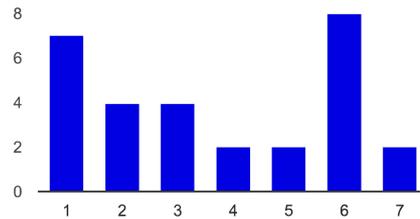
discordo totalmente:	1	<b>3</b>	10.3%
	2	<b>1</b>	3.4%
	3	<b>5</b>	17.2%
	4	<b>4</b>	13.8%
	5	<b>5</b>	17.2%
	6	<b>5</b>	17.2%
concordo totalmente:	7	<b>6</b>	20.7%

**Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFPB agora.**



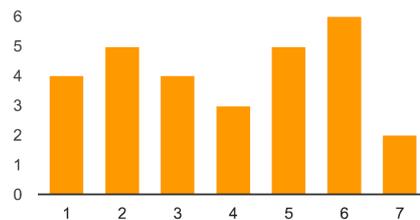
discordo totalmente:	1	1	3.4%
	2	4	13.8%
	3	5	17.2%
	4	3	10.3%
	5	3	10.3%
	6	6	20.7%
concordo totalmente:	7	7	24.1%

**Eu me sentiria culpado(a) se deixasse a UFPB agora.**



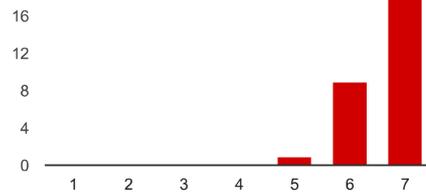
discordo totalmente:	1	7	24.1%
	2	4	13.8%
	3	4	13.8%
	4	2	6.9%
	5	2	6.9%
	6	8	27.6%
concordo totalmente:	7	2	6.9%

**Acredito que não seria certo deixar a UFPB porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.**



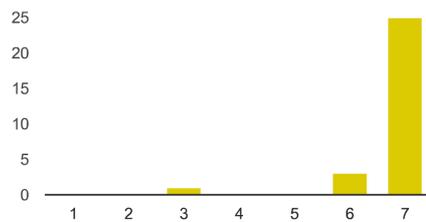
discordo totalmente:	1	4	13.8%
	2	5	17.2%
	3	4	13.8%
	4	3	10.3%
	5	5	17.2%
	6	6	20.7%
concordo totalmente:	7	2	6.9%

**Todo servidor público deve buscar atingir os objetivos da organização em que trabalha.**



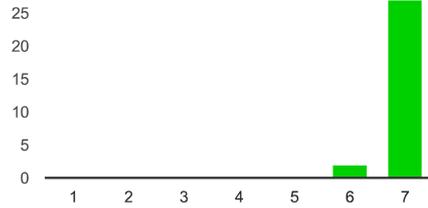
discordo totalmente:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	0	0%
	4	0	0%
	5	1	3.4%
	6	9	31%
concordo totalmente:	7	19	65.5%

**Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na universidade.**



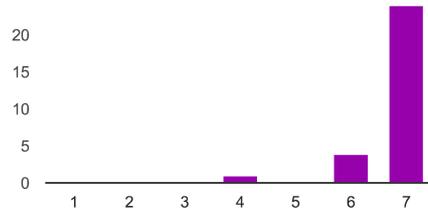
discordo totalmente:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	1	3.4%
	4	0	0%
	5	0	0%
	6	3	10.3%
concordo totalmente:	7	25	86.2%

**O bom servidor deve se esforçar para que a UFPB tenha os melhores resultados possíveis.**



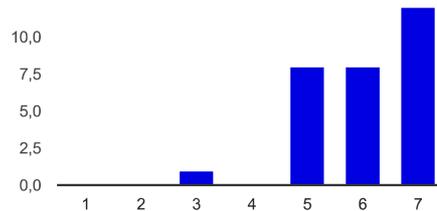
discordo totalmente:	1	<b>0</b>	0%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>0</b>	0%
	4	<b>0</b>	0%
	5	<b>0</b>	0%
	6	<b>2</b>	6.9%
concordo totalmente:	7	<b>27</b>	93.1%

**O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.**



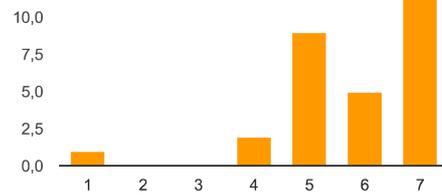
discordo totalmente:	1	<b>0</b>	0%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>0</b>	0%
	4	<b>1</b>	3.4%
	5	<b>0</b>	0%
	6	<b>4</b>	13.8%
concordo totalmente:	7	<b>24</b>	82.8%

**Na UFPB, eu sinto que faço parte do grupo.**



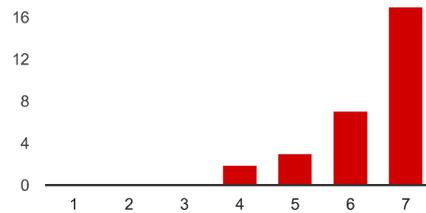
discordo totalmente:	1	<b>0</b>	0%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>1</b>	3.4%
	4	<b>0</b>	0%
	5	<b>8</b>	27.6%
	6	<b>8</b>	27.6%
concordo totalmente:	7	<b>12</b>	41.4%

**Sou reconhecido(a) por todos na UFPB como um membro do grupo.**



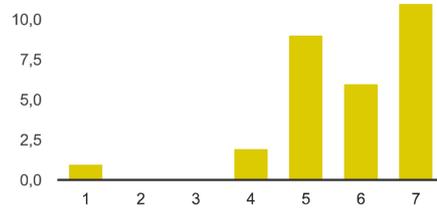
discordo totalmente:	1	<b>1</b>	3.4%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>0</b>	0%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>9</b>	31%
	6	<b>5</b>	17.2%
concordo totalmente:	7	<b>12</b>	41.4%

**Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.**



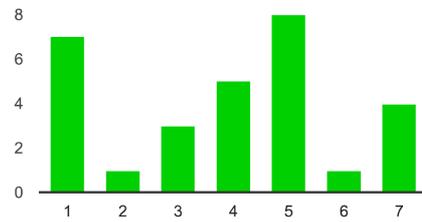
discordo totalmente:	1	<b>0</b>	0%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>0</b>	0%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>3</b>	10.3%
	6	<b>7</b>	24.1%
concordo totalmente:	7	<b>17</b>	58.6%

**Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela UFPB.**



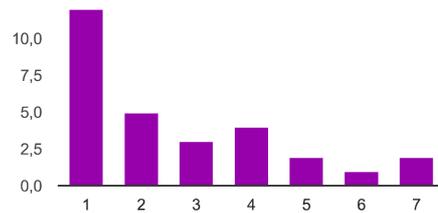
discordo totalmente:	1	<b>1</b>	3.4%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>0</b>	0%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>9</b>	31%
	6	<b>6</b>	20.7%
concordo totalmente:	7	<b>11</b>	37.9%

**Se eu já não tivesse dado tanto de mim na UFPB, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.**



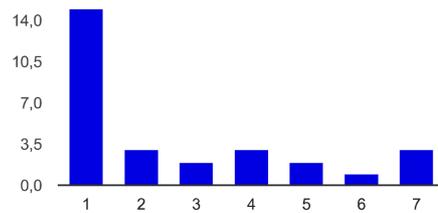
discordo totalmente: 1 7 24.1%  
 2 1 3.4%  
 3 3 10.3%  
 4 5 17.2%  
 5 8 27.6%  
 6 1 3.4%  
 concordo totalmente: 7 4 13.8%

**A menos que eu seja recompensado(a) de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da UFPB.**



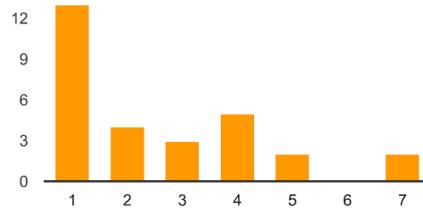
discordo totalmente: 1 12 41.4%  
 2 5 17.2%  
 3 3 10.3%  
 4 4 13.8%  
 5 2 6.9%  
 6 1 3.4%  
 concordo totalmente: 7 2 6.9%

**Minha visão pessoal sobre a UFPB é diferente daquela que eu expresso publicamente.**



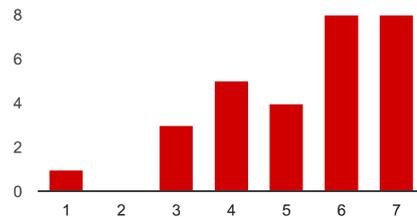
discordo totalmente:	1	<b>15</b>	51.7%
	2	<b>3</b>	10.3%
	3	<b>2</b>	6.9%
	4	<b>3</b>	10.3%
	5	<b>2</b>	6.9%
	6	<b>1</b>	3.4%
concordo totalmente:	7	<b>3</b>	10.3%

**Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na UFPB.**



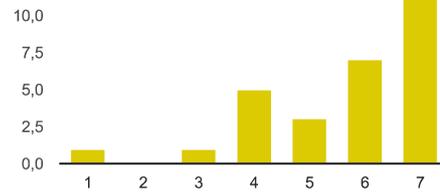
discordo totalmente:	1	<b>13</b>	44.8%
	2	<b>4</b>	13.8%
	3	<b>3</b>	10.3%
	4	<b>5</b>	17.2%
	5	<b>2</b>	6.9%
	6	<b>0</b>	0%
concordo totalmente:	7	<b>2</b>	6.9%

**Procuo não transgredir as regras na UFPB, pois assim sempre mantereí meu emprego.**



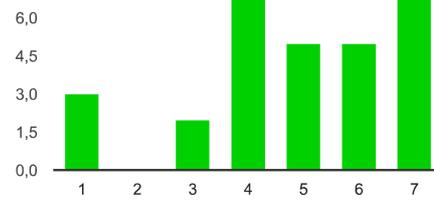
discordo totalmente:	1	<b>1</b>	3.4%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>3</b>	10.3%
	4	<b>5</b>	17.2%
	5	<b>4</b>	13.8%
	6	<b>8</b>	27.6%
concordo totalmente:	7	<b>8</b>	27.6%

**Na situação atual, ficar na UFPB é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.**



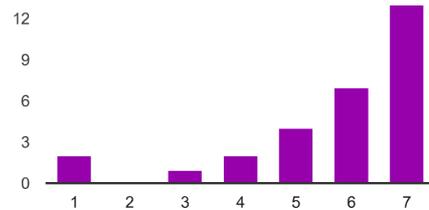
discordo totalmente:	1	<b>1</b>	3.4%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>1</b>	3.4%
	4	<b>5</b>	17.2%
	5	<b>3</b>	10.3%
	6	<b>7</b>	24.1%
concordo totalmente:	7	<b>12</b>	41.4%

**Para conseguir ser recompensado na UFPB é necessário expressar a atitude certa.**



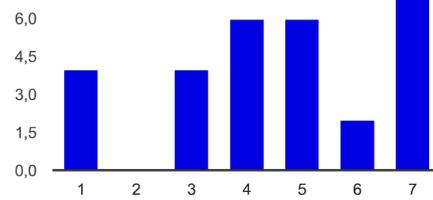
discordo totalmente:	1	<b>3</b>	10.3%
	2	<b>0</b>	0%
	3	<b>2</b>	6.9%
	4	<b>7</b>	24.1%
	5	<b>5</b>	17.2%
	6	<b>5</b>	17.2%
concordo totalmente:	7	<b>7</b>	24.1%

**Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.**



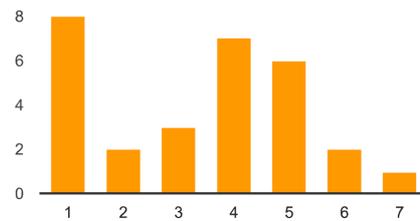
discordo totalmente:	1	2	6.9%
	2	0	0%
	3	1	3.4%
	4	2	6.9%
	5	4	13.8%
	6	7	24.1%
concordo totalmente:	7	13	44.8%

**Se eu decidisse deixar a UFPB agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.**



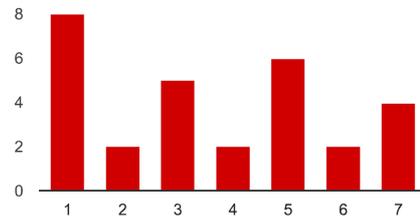
discordo totalmente:	1	4	13.8%
	2	0	0%
	3	4	13.8%
	4	6	20.7%
	5	6	20.7%
	6	2	6.9%
concordo totalmente:	7	7	24.1%

**Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPB.**



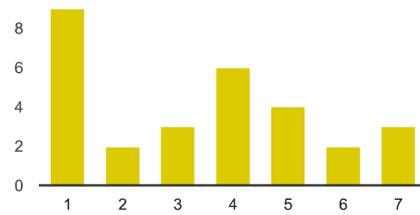
discordo totalmente:	1	8	27.6%
	2	2	6.9%
	3	3	10.3%
	4	7	24.1%
	5	6	20.7%
	6	2	6.9%
concordo totalmente:	7	1	3.4%

**Uma das consequências negativas de deixar a UFPB seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.**



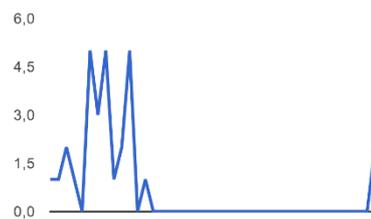
discordo totalmente:	1	<b>8</b>	27.6%
	2	<b>2</b>	6.9%
	3	<b>5</b>	17.2%
	4	<b>2</b>	6.9%
	5	<b>6</b>	20.7%
	6	<b>2</b>	6.9%
concordo totalmente:	7	<b>4</b>	13.8%

**Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.**



discordo totalmente:	1	<b>9</b>	31%
	2	<b>2</b>	6.9%
	3	<b>3</b>	10.3%
	4	<b>6</b>	20.7%
	5	<b>4</b>	13.8%
	6	<b>2</b>	6.9%
concordo totalmente:	7	<b>3</b>	10.3%

### Número de respostas diárias



**APÊNDICE D - Tabela de Interpretação dos Resultados da Ebaco**

Resultado encontrado	Interpretação do resultado
<b>Base: Afetiva</b>	
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,22 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
<b>Base: Afiliativa</b>	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Extraído de Bastos et al. (2008, p. 66).