



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES  
DOCENTES E TÉCNICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS-CAMPUS COARI**

**HARRISON CORRÊA LOPES**

*Sob orientação da Professora*  
**Dr<sup>a</sup> Débora Vargas Ferreira Costa**

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestre** no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ  
Junho de 2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L864c      Lopes, Harrison Corrêa, 1974-  
              Comprometimento Organizacional dos Servidores  
              Docentes e Técnicos do Instituto Federal de Educação,  
              Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Coari /  
              Harrison Corrêa Lopes. - Manaus, 2024.  
              155 f.

              Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.  
              Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
              do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
              e Estratégia, 2024.

              1. Comportamento Organizacional. 2.  
              Comprometimento Organizacional. I. Costa, Débora  
              Vargas Ferreira, 1982-, orient. II Universidade  
              Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
              Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 623 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.038197/2024-68

Seropédica-RJ, 30 de julho de 2024.

HARRISON CORRÊA LOPES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/07/2024.

Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira

Membro Externo

UFJF

*(Assinado digitalmente em 02/08/2024 11:28 )*

DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1781564

*(Assinado digitalmente em 31/07/2024 10:41 )*

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1527717

*(Assinado digitalmente em 31/07/2024 14:52 )*

VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 837.566.557-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **623**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **30/07/2024** e o  
código de verificação: **eac2d6cd28**

Dedico este trabalho aos meus dois maiores  
incentivadores: minha esposa, Renata, e meu  
filho, Guilherme.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a dádiva da vida e por me abençoar com a saúde e a força necessárias para buscar o conhecimento, apesar de todas as dificuldades encontradas pelo caminho. Sem Ele, nada aconteceria.

À minha mãe, por ter sido tão guerreira e cuidado de mim e de meu irmão sozinha por longos anos. A meu pai, por despertar em mim o amor pela leitura, e ao meu irmão, por ser um exemplo de gentileza e amizade.

À minha esposa, Renata. Sem você ao meu lado eu não teria conseguido. Ao meu filho, Guilherme. Bastava olhar para você e minhas forças e vontade de vencer se renovavam. Tudo isso é por nós.

Aos meus sogros, por me oferecerem estadia quando precisei nos muitos meses que tive que viajar para a capital. As dificuldades teriam sido bem maiores sem o apoio de vocês.

À minha orientadora, professora doutora Débora Vargas, por ter confiado em mim, apesar dos meus muitos momentos de desespero, por ser extremamente ansioso. Obrigado pela paciência ao me guiar, entendendo o fato de eu vir de uma área de conhecimento diferente.

Aos colegas de mestrado, pelo suporte, troca de informações, companheirismo e pelos momentos de descontração durante as aulas das disciplinas presenciais e virtualmente, nos grupos oficiais e não oficiais de WhatsApp.

Ao diretor geral do *campus* Coari, Elcivan dos Santos e ao chefe do departamento de ensino, pesquisa e extensão, Renan Belém, pelo apoio irrestrito e acesso às instalações do instituto para todas as atividades que precisei realizar no percurso desta pesquisa.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) da instituição. Obrigado pela dedicação e atenção para com todos os alunos da nossa turma.

Por fim, ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Tenho orgulho de fazer parte desta instituição. Obrigado por me oferecer a oportunidade de realizar um sonho.

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

“Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara.”

(Ensaio sobre a Cegueira, 1995)

## RESUMO

O Comprometimento Organizacional é um construto bastante investigado por pesquisadores e utilizado nas instituições privadas e públicas na busca por maior empenho e, conseqüentemente, melhores resultados de seus trabalhadores. De tal forma ele se refere ao grau em que os funcionários se identificam com os objetivos e valores da organização nas quais trabalham, e estão dispostos a dedicar esforço extra para alcançar esses objetivos. Partindo desse entendimento, esta dissertação tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), *Campus* COARI. Para a fundamentação teórica, são apresentados estudos sobre os conceitos que envolvem a gestão de pessoas bem como os enfoques teóricos que o cercam, tratando especialmente do modelo tridimensional de Meyer e Allen e da escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO). Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa e quantitativa, com a realização de questionário baseado na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R) com servidores do IFAM. A partir da análise dos dados, foram identificados padrões e similaridades nas experiências vividas pelos entrevistados. Dessa forma, os principais resultados apontam para oito categorias finais: 1) Filosofia e valores; 2) Valores não vividos na prática; 3) Reconhecimento; 4) Relação com os colegas; 5) Interferência da política interna; 6) Atitudes para ser recompensado; 7) Dedicção ao IFAM; e 8) Desenvolvimento profissional na instituição. A partir desses resultados, essa pesquisa contribui para uma visão ampla da incidência da Gestão Organizacional nos Institutos Federais, evidenciando dados e fornecendo alguns *insights*. Essas descobertas podem orientar estratégias e políticas para melhorar a eficiência, a satisfação dos servidores e docentes e o desempenho geral das instituições. Além disso, reforçam a importância de uma abordagem holística na gestão organizacional, considerando tanto os aspectos emocionais quanto os práticos.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Comprometimento Organizacional; EBACO-R; Relatório Técnico Conclusivo.

## ABSTRACT

Organizational Commitment is a construct widely investigated by researchers and used in private and public institutions in the search for greater commitment, and consequently, better results from their workers. In this way, it refers to the degree to which employees identify with the objectives and values of the organization where they work and are willing to dedicate extra effort to achieve these objectives. Based on this understanding, this dissertation aims to analyze the organizational commitment of teaching staff and technicians at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM), at the COARI *Campus*. For the theoretical foundation of this research, studies are presented on the concepts that involve people management, as well as the theories and theoretical approaches that surround it. Finally, theoretical paths were followed that support notions about Meyer and Allen's three-dimensional model and the scale of bases of organizational commitment (EBACO). Regarding methodological procedures, the research was developed using a qualitative and quantitative approach, with a questionnaire based on the Revalidated Bases of Organizational Commitment Scale (EBACO-R) with IFAM employees. From the data analysis, patterns and similarities were identified in the experiences lived by the interviewees. Therefore, the main results point to eight final categories: 1) Philosophy and values; 2) Values not lived in practice; 3) Recognition; 4) Relationship with colleagues; 5) Interference from internal politics; 6) Attitudes to be rewarded; 7) Dedication to IFAM; and 8) Professional development in the institution. Based on these results, this research contributes to a broad view of the incidence of Organizational Management in Federal Institutes, highlighting data and providing valuable insights. These findings can guide strategies and policies to improve efficiency, staff and faculty satisfaction, and the overall performance of institutions. Furthermore, they reinforce the importance of a holistic approach to organizational management, considering both emotional and practical aspects.

**Keywords:** Organizational Behavior; Organizational Commitment; EBACO-R; Conclusive Technical Report

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantitativo de Remoções – <i>Campus</i> Coaru para outras Unidades - 2015 a 2022.	13
Quadro 2 - Papéis gerenciais de Henry Mintzberg.....	32
Quadro 3 - Fundamentação teórica da EBACO .....	45
Quadro 4 - Fundamentação teórica da EBACO-R .....	46
Quadro 5 - Pesquisas sobre o tema na última década.....	58
Quadro 6 - Bases e indicadores do comprometimento organizacional .....	63
Quadro 7 - Interpretação dos dados da EBACO-R .....	64
Quadro 8 - Resultados dos indicadores da base afetiva.....	68
Quadro 9 - Resultados dos indicadores da base afiliativa .....	69
Quadro 10 - Resultados dos indicadores da base escassez de alternativas.....	70
Quadro 11 - Resultados dos indicadores da base linha consistente de atividade .....	71
Quadro 12 - Resultados dos indicadores da base obrigação em permanecer .....	73
Quadro 13 - Comparativo entre os resultados das bases da EBACO-R.....	74
Quadro 14 - Indicadores com maior média por bases .....	75
Quadro 15 - Indicadores com maior média por bases .....	76
Quadro 16 - Resultados dos indicadores das bases por sexo.....	77
Quadro 17 - Resultados dos indicadores das bases por escolaridade .....	78
Quadro 18 - Resultados dos indicadores das bases por idade .....	79
Quadro 19 - Resultados dos indicadores das bases por satisfação em relação à remuneração	80
Quadro 20 - Resultados dos indicadores das bases por cargo .....	81
Quadro 21 - Relação de nomes e cargos .....	95
Quadro 22 - Categoria 1 .....	96
Quadro 23 - Categoria 2 .....	97
Quadro 24 - Categoria 3 .....	98
Quadro 25 - Categoria 4 .....	99
Quadro 26 - Categoria 5 .....	100
Quadro 27 - Categoria 6 .....	100
Quadro 28 - Categoria 7 .....	101
Quadro 29 - Categoria 8 .....	102

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-AM	Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DGP	Direção Geral de Pessoas
EBACO	Escala do Comprometimento Organizacional
EBACO-R	Escala do Comprometimento Organizacional Revalidada
ETFAM	Escola Técnica Federal do Amazonas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
RTC	Relatório Técnico Científico
SESC	Serviço Social do Comércio
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVO PRINCIPAL.....	14
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....	15
<b>2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO</b> .....	15
2.1 O IFAM E SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA: DA GÊNESE À FASE ATUAL .....	15
2.2 O CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS E SUAS UNEDS MANAUS E COARI.....	16
2.3 O <i>CAMPUS</i> COARI .....	18
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	19
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
4.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>4.1.1 A escola das relações humanas</b> .....	23
<b>4.1.2 Os estudos em Hawthorne</b> .....	24
<b>4.1.3 Os pilares da gestão de pessoas</b> .....	25
<b>4.1.4 Liderança na gestão de pessoas</b> .....	28
4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	29
<b>4.2.1 Conceituações importantes</b> .....	30
<b>4.2.2 Os papéis gerenciais de Henry Mintzberg</b> .....	32
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
<b>4.4.1 Conceituações e aceções</b> .....	37
4.5 ENFOQUES TEÓRICOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	38
<b>4.5.1 Enfoque afetivo</b> .....	39
<b>4.5.2 Enfoque instrumental</b> .....	39
<b>4.5.3 Enfoque normativo</b> .....	40
4.6 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN .....	41
4.7 A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO) .....	44
4.8 COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	47
4.9 LEVANTAMENTO DAS DISSERTAÇÕES SOBRE O TEMA DA ÚLTIMA DÉCADA.....	48
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	60
5.1 TIPO DO ESTUDO .....	60
5.2 COLETA DE DADOS.....	62
5.3 TRATAMENTO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS .....	62

5.4 GRUPO FOCAL.....	65
<b>6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>66</b>
6.1 INDICADORES POR BASE .....	67
<b>6.1.1 Base afetiva.....</b>	<b>67</b>
<b>6.1.2 Base afiliativa .....</b>	<b>69</b>
<b>6.1.3 Base escassez de alternativas .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.4 Base linha consistente de atividade .....</b>	<b>71</b>
<b>6.1.5 Base obrigação em permanecer.....</b>	<b>72</b>
6.2 ANÁLISE COMPARATIVA DA BASES E INDICADORES DA EBACO-R.....	73
6.3 BASES DA ESCALA EBACO-R X DADOS DEMOGRÁFICOS .....	77
6.4 ENTREVISTAS COM EX-SERVIDORES DO IFAM <i>CAMPUS</i> COARI .....	82
6.5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO SOBRE AS ENTREVISTAS .....	84
<b>6.5.1 Motivação .....</b>	<b>84</b>
<b>6.5.2 Identificação com os valores da instituição .....</b>	<b>85</b>
<b>6.5.3 Autoavaliação.....</b>	<b>86</b>
<b>6.5.4 Relação com a cidade e com os colegas de trabalho .....</b>	<b>88</b>
<b>6.5.5 Vida após o instituto.....</b>	<b>90</b>
6.5.5.1 Pedido de remoção.....	91
6.5.5.2 A hora de sair.....	92
6.5.5.3 Sentimentos e mudanças.....	93
6.5.5.4 O instituto após a saída do servidor.....	94
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS DO GRUPO FOCAL.....</b>	<b>95</b>
<b>8 PRODUÇÃO TÉCNICA TECNOLÓGICA (PTT).....</b>	<b>103</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>10 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM EX-SERVIDORES DO <i>CAMPUS</i> COARI .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL E QUESTÕES PROPOSTAS PARA DEBATE.....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE ANUÊNCIA .....</b>	<b>152</b>
.....	152

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo no qual a tecnologia tem tomado conta dos afazeres e dos trabalhos de forma mais intensa a cada ano que se passa, o capital humano vem se tornando mais raro, precioso e alvo de cuidado pelas organizações, afinal, não importa o quanto as máquinas estejam dominando o ambiente de trabalho, tem-se visto cada vez mais a necessidade de se obter pessoas capacitadas para incorporar o time das empresas e ajudá-las a alcançar os seus objetivos nas mais diversas tarefas (Viana; Lima, 2010).

Por isso, torna-se importante o estudo do comportamento humano nas organizações, tendo como uma de suas vertentes o comportamento organizacional. Segundo Robbins (2006), comportamento organizacional é uma ciência que visa à melhoria da eficácia organizacional por meio da investigação de como as organizações são afetadas por indivíduos, grupos e estruturas.

O fator humano pode ser o maior ponto de impulsionamento e de decaimento de uma organização se ele não estiver sob as égides de uma boa gestão (Viana; Lima, 2010). Afinal, os indivíduos apresentam as mais variadas diferenças entre si, na maneira de pensar, de agir e de se enxergar em cada ambiente. De tal maneira, compreender o comportamento organizacional destes indivíduos torna-se uma tarefa de suma importância.

Para Leite, Leite e Albuquerque (2012), a expressão comportamento organizacional é utilizada para designar as habilidades humanas, tais como motivações, comportamentos e outros processos relacionados a ações grupais nas organizações de trabalho. A forma pela qual o conhecimento se constrói pode ser aperfeiçoada conforme as concepções individuais de cada um e sua maneira de atuar no ambiente de trabalho também pode beneficiar a instituição, já que tais características podem aprimorar a forma com que os indivíduos desenvolvem os procedimentos e ações necessárias de acordo com as demandas da sua organização e, conseqüentemente, da sociedade a qual está inserida (Valentim, 2008).

Um dos construtos mais investigados dentro do comportamento organizacional é o comprometimento. Segundo Bandeira *et al.* (2000), entende-se por comprometimento organizacional o acentuado vínculo entre um indivíduo e sua instituição, dedicando a ela sua energia e lealdade. Adresi (2017) complementa que o construto citado é um indicador de que os trabalhadores são capazes de cumprir os objetivos da instituição, assim como suas tarefas na organização.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos educacionais de uma instituição federal de ensino.

Para isso, primeiramente foram verificadas as noções aderentes à gestão de pessoas, e como elas envolvem o capital humano dentro das organizações. Em seguida, foi visto o comportamento organizacional e suas principais acepções, bem como a importância da cultura e do clima organizacional. Por fim, o comprometimento organizacional foi analisado, tanto sob o viés da conceituação, quanto das principais teorias que o permeiam e que são constantemente objeto de estudo, como a teoria tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na ocasião da chegada do pesquisador à cidade de Coari, estado do Amazonas, em fevereiro de 2020 e iniciado o ano letivo daquele ano, em março, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas, *Campus* Coari, foram observadas algumas lacunas em relação ao quadro de docentes do referido instituto.

Sem a noção exata do problema, percebeu-se inicialmente a necessidade de mais um docente da disciplina língua inglesa para atender todas as turmas da instituição, pois o pesquisador, professor da área, sendo o único docente da disciplina, não seria capaz de ministrar aulas para todas as turmas, já que, segundo as regras institucionais, só lhe seria permitido assumir 20 horas semanais em sala de aula. Algumas turmas de alunos, portanto, ficaram sem acesso à disciplina naquele semestre letivo. Posteriormente, descobriu-se que outras matérias, como matemática e sociologia, também não estavam sendo ofertadas aos alunos do *campus*.

Ao buscar entender os motivos da ausência desses profissionais no *campus*, o pesquisador foi informado inicialmente que o professor de inglês anterior havia sido removido por motivo de doença e, portanto, levado a matrícula consigo, o que impediria a convocação de outro professor por concurso ou a contratação de um profissional de educação temporário.

Em seguida, observou-se, por meio de informações dos colegas do *campus*, que praticamente todos os outros profissionais docentes haviam sido removidos, seja a pedido, para acompanhamento de familiar, por motivo de saúde, permuta ou por edital de remoção.

Para ter as informações oficiais e mais precisas, foram solicitados à Direção Geral de Pessoas (DGP) do Instituto Federal do Amazonas os dados das remoções ocorridas no *Campus* de Coari nos últimos oito anos.

Quadro 1- Quantitativo de Remoções – *Campus Coari* para outras Unidades - 2015 a 2022

ANO	TIPO	CARGO	CAMPUS DE DESTINO	QUANTITATIVO
2015	OFÍCIO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	PRÓPRIA SAÚDE	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	OFÍCIO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-ZONA LESTE	1
2016	PEDIDO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	PEDIDO	TEC/LABORATORIO/CONST. CIVIL	MANAUS-CENTRO	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	REITORIA	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	ITACOATIARA	1
	OFÍCIO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	MANAUS-CENTRO	1
	PEDIDO	PROFESSOR EBTT	TABATINGA	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	ITACOATIARA	1
	2017	DOENÇA DE DEPENDENTE	TECNICO DE EDIFICAÇÕES	REITORIA
OFÍCIO		PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
PERMUTA		PROFESSOR EBTT	MANACAPURU	1
PERMUTA		AUXILIAR DE BIBLIOTECA	TABATINGA	1
2018	OFÍCIO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	ACOMP. DE FAMILIAR	PROFESSOR EBTT	MANAUS-DISTRITO INDUSTRIAL	1
2019	PERMUTA	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	OFÍCIO	NUTRICIONISTA	PRESIDENTE FIGUEIREDO	1
	OFÍCIO	PSICOLOGO	MANACAPURU	1
	ACOMP. DE FAMILIAR	PROFESSOR EBTT	MANAUS-ZONA LESTE	2
	EDITAL DE REMOÇÃO	ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO	MANAUS-ZONA LESTE	1
	PRÓPRIA SAÚDE	PROFESSOR EBTT	HUMAITÁ	1
	ACOMP. DE FAMILIAR	PROFESSOR EBTT	MANAUS-DISTRITO INDUSTRIAL	1
	OFÍCIO	ASSISTENTE DE ALUNOS	LABREA	1
	PEDIDO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	MANAUS-CENTRO	1
	PRÓPRIA SAÚDE	PROFESSOR EBTT	PRESIDENTE FIGUEIREDO	1
	OFÍCIO	TEC. LABORATÓRIO/INFORMÁTICA	REITORIA	1
	OFÍCIO	PROFESSOR EBTT	PRESIDENTE FIGUEIREDO	1
2020	PRÓPRIA SAÚDE	PROFESSOR EBTT	MANACAPURU	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	PARINTINS	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	1
	ACOMP. DE FAMILIAR	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	2
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	PRESIDENTE FIGUEIREDO	1
	OFÍCIO	PEDAGOGO	REITORIA	1
2021	PRÓPRIA SAÚDE	PEDAGOGO	REITORIA	1
	OFÍCIO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	MANACAPURU	1
2022	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	MANACAPURU	1
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	MANAUS-CENTRO	2
	EDITAL DE REMOÇÃO	PROFESSOR EBTT	ITACOATIARA	1
	PERMUTA	PROFESSOR EBTT	ITACOATIARA	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DGP 2022 (2023).

Os dados apresentados mostram que foram 43 remoções de 2015 a 2022, sendo 12 por ofício, 5 para tratamento da própria saúde, 4 a pedido, 11 por edital de remoção, 4 por permuta, 6 por acompanhamento de familiar e 1 por doença de dependente.

Houve, portanto, uma média superior a 6 remoções por ano nos últimos 8 anos por motivações diversas. Ressalta-se que não foram considerados os casos de afastamentos por motivos de estudo nem as distribuições nesta pesquisa.

Em conversas com os servidores mais longevos na instituição, descobriu-se que algumas dessas remoções foram solicitadas quando os requerentes ainda eram neófitos no instituto. Em alguns casos, foram necessários anos para que conseguissem ter sua transferência aprovada. O pesquisador conviveu durante dois anos com uma docente, removida em 2022, que afirmou ter esperado essa oportunidade durante mais de cinco anos.

Considerando todo o exposto, observou-se que as ausências dos docentes, embora trouxessem claros prejuízos à qualidade do produto educacional oferecido pelo *Campus*, não eram o principal problema. O pedido de remoção ainda nos primeiros meses de atuação no *Campus* revela uma provável insatisfação do servidor com o *Campus*, com a gestão, com a localidade (já que muitos servidores vêm de outros estados) ou com as oportunidades oferecidas pelo cargo, entre outros.

Independente das razões do pedido de remoção, pode-se inferir que a motivação do trabalhador à espera de uma transferência sofra algum impacto, prejudicando o seu desempenho e, conseqüentemente, diminuindo a qualidade dos serviços prestados pelo IFAM *Campus* Coari à comunidade.

Após ouvir docentes, funcionários administrativos e ter acesso aos dados apresentados, alguns questionamentos puderam ser levantados: apesar de estarem registrados os tipos de remoção, qual a principal motivação para essas solicitações? O que os gestores do *Campus* poderiam ter feito para evitá-las? Quão comprometidos estavam os servidores removidos e, principalmente, a questão principal pesquisada, quão comprometidos estão os atuais servidores do *Campus*, considerando possíveis solicitações de remoção no futuro?

## 1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

Motivado pelas inquietações supracitadas, o pesquisador desenvolveu um estudo cujo objetivo principal é analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos do IFAM *Campus* Coari.

Por trabalharem direta ou indiretamente com o público-alvo do instituto, os discentes, decidiu-se incluir não apenas os docentes, mas também os técnicos administrativos nesse estudo. A escolha do *Campus* Coari se deu pela quantidade de remoções verificadas e, por ser o *Campus* de lotação do pesquisador, considerando a distância da cidade de Coari da capital do

estado e dos outros *campi*, possibilitando mais precisão e qualidade na coleta dos dados por meio de entrevistas e de grupo focal.

### 1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

São os objetivos intermediários:

- a) identificar o perfil dos servidores do IFAM *Campus* Coari;
- b) analisar o nível de comprometimento dos servidores do IFAM em cada base da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R);
- c) verificar a dimensão de comprometimento organizacional predominante entre os servidores;
- d) Realizar uma análise qualitativa dos resultados por meio de um grupo de foco, trazendo um complemento à análise quantitativa;
- e) elaborar um relatório técnico conclusivo com a apuração dos resultados da pesquisa e propostas de ações para minimizar os problemas identificados.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, são apresentadas informações sobre a instituição na qual este estudo foi realizado, sua história, estrutura organizacional e a relevância no contexto educacional e tecnológico. Através da pesquisa, busca-se proporcionar uma compreensão mais profunda do cenário em que a pesquisa foi conduzida, destacando, ainda, diversos aspectos fundamentais da instituição e sua evolução ao longo dos anos.

### 2.1 O IFAM E SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA: DA GÊNESE À FASE ATUAL

No dia 29 de dezembro de 2008, o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº 11.892, que estabeleceu a criação de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Brasil, 2008). Com a missão de promover uma educação de excelência por meio do ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica, as instituições têm como objetivo formar cidadãos críticos, autônomos, empreendedores e comprometidos com o desenvolvimento social, científico e tecnológico do país (IFAM, sd).

A criação da estrutura dos Institutos Federais foi construída sobre uma ampla rede de instituições de ensino profissional tecnológico que o Governo Federal já possuía e vinha se

expandindo desde 1909. Na época, o Decreto nº 7.566, que foi sancionado pelo então Presidente da República Nilo Peçanha, previa a criação de uma Escola de Aprendizes Artífices em cada uma das dez capitais dos Estados da Federação (Brasil, 1909), proporcionando uma educação profissional primária, pública e gratuita para os pobres e desfavorecidos do país em seus primeiros anos como uma República.

Em 2008, o Estado do Amazonas possuía três instituições federais que ofereciam Ensino Profissional para jovens: o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM), com duas Unidades de Ensino Descentralizadas, uma no Distrito Industrial de Manaus e outra no município de Coari; a Escola Agrotécnica Federal de Manaus; e a Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira (IFAM, sd). Embora cada uma dessas instituições tivesse sua própria autonomia e história, todas eram referências em qualidade de ensino. Através da promulgação da Lei nº 11.892/2008, as três instituições passaram a integrar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM, sd).

Assim, em 2009, o IFAM iniciou sua trajetória com uma estrutura organizacional composta pela recém-criada Reitoria e cinco *campi*, cada um relacionado com uma instituição preexistente no Estado e agora denominado como *Campus* Manaus Centro (anteriormente CEFET-AM), *Campus* Manaus Distrito Industrial (anteriormente Unidade de Ensino Descentralizada - UNED Manaus), *Campus* Coari (anteriormente Unidade de Ensino Descentralizado - UNED Coari), *Campus* Manaus Zona Leste (anteriormente Escola Agrotécnica Federal de Manaus) e *Campus* São Gabriel da Cachoeira (anteriormente Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira).

## 2.2 O CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS E SUAS UNEDS MANAUS E COARI

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) tem uma trajetória histórica e que reflete o seu compromisso com a educação profissional e tecnológica no Brasil. Durante toda a sua evolução, o IFAM tem trabalhado na sua missão de oferecer oportunidades de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica (IFAM, sd).

No Estado do Amazonas, o *Campus* Manaus Centro do IFAM é uma instituição que carrega a tradição histórica de 105 anos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, celebrados em 2014. Ele abriga a história da Escola de Aprendizes e Artífices do Amazonas, que foi inaugurada em 1º de outubro de 1910, coincidindo com a queda do preço da borracha, o principal produto exportado pela região e o motor de sua economia. Esse fato resultou

em um aumento no número de pessoas desfavorecidas, o público-alvo das Escolas de Aprendizizes Artífices nos anos seguintes.

No dia 10 de novembro de 1941, o Liceu Industrial de Manaus, que antes funcionava em locais como um Mercado Municipal e uma Casa de Detenção, teve sua inauguração oficial em suas instalações definitivas no Teatro Amazonas (IFAM, sd). O evento contou com a presença do Presidente Getúlio Vargas e do Ministro da Educação e Cultura, Gustavo Capanema. A nova sede foi construída na antiga Praça Rio Branco, localizada na Avenida Sete de Setembro, como parte da reforma educacional do Estado Novo, que previa a criação de uma estrutura física adequada para uma instituição (IFAM, sd).

Na conjuntura nacional da época, o Decreto Lei nº 4.127, de 1942, transformou os Liceus Industriais em Escolas Industriais e Técnicas, oferecendo formação profissional em nível correspondente ao ensino secundário e passando a ser chamada de Escola Técnica Federal de Manaus (IFAM, sd). Assim, iniciou-se formalmente o processo de vinculação do ensino industrial à estrutura do ensino em todo o país, já que os alunos formados nos cursos técnicos estavam autorizados a ingressar no ensino superior em áreas equivalentes à da sua formação (IFAM, sd).

Em 1959, como Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias, e a instituição de Manaus passou a ser chamada de Escola Técnica Federal do Amazonas – ETFAM (IFAM, sd). Através dessa mudança, as alçadas receberam maior autonomia didática e também de gestão, intensificando, de tal maneira, a formação de técnicos (IFAM, sd). Esse período coincide com o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que marcou o aprofundamento da relação entre Estado e economia (IFAM, sd).

Com a implantação da Zona Franca de Manaus, a ETFAM passou a oferecer cursos direcionados à formação de mão de obra para atender às necessidades deste mercado, tais como técnicos em eletrônica, mecânica, química e edificações, entre outros (IFAM, sd).

No governo do presidente José Sarney (1985-1990), a expansão da Rede Federal de Educação foi contemplada pelo Plano de Desenvolvimento da Educação. Foi nesse contexto que a Portaria nº 67, do Ministério da Educação, de 6 de fevereiro de 1987, criou a primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) em Manaus (UFAM, 2022). Essa unidade entrou em funcionamento em 1992, em um terreno cedido pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), localizado na Avenida Danilo Areosa, no Distrito Industrial.

Durante as últimas décadas do século XX, a sigla ETFAM foi correlacionada muito positivamente à qualidade do ensino profissional em todo o estado do Amazonas (IFAM, sd). No entanto, por meio do Decreto de 26 de março de 2001, a instituição passou por uma transformação institucional, tornando-se o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas

(CEFET-AM), e a partir desses dados passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e licenciaturas (IFAM, sd).

### 2.3 O *CAMPUS* COARI

A criação e implantação da Unidade de Ensino Descentralizada de Coari foi fruto de uma parceria entre o CEFET-AM, representando o Ministério da Educação, e a Prefeitura Municipal de Coari (IFAM, sd). A autorização para o funcionamento da UNED de Coari foi concedida pela Portaria nº 1.970, do Ministério da Educação, em 18 de dezembro de 2006 (IFAM, sd).

No dia 22 de fevereiro de 2007, teve início o ano letivo de 2007 na UNED-COARI, que contava com uma comunidade composta por 19 servidores docentes, 16 servidores na área administrativa e 240 discentes (IFAM, sd). A instituição não contava com uma grande estrutura inicial, uma vez que não havia equipamentos disponíveis nos laboratórios ou na área administrativa (IFAM, sd). Sendo assim, o processo de ensino-aprendizagem contou apenas com as habilidades dos docentes e técnicos administrativos, que se esforçaram para oferecer o melhor ensino possível diante das limitações desenvolvidas (IFAM, sd).

Inicialmente, a UNED-COARI estabeleceu suas atividades no edifício do Serviço Social do Comércio - SESC, consolidando uma de suas parcerias (IFAM, sd). Nesse local, foram oferecidos à comunidade coariense os seguintes cursos técnicos: Integrados e Subsequenciais em Edificações e em Informática (IFAM, sd).

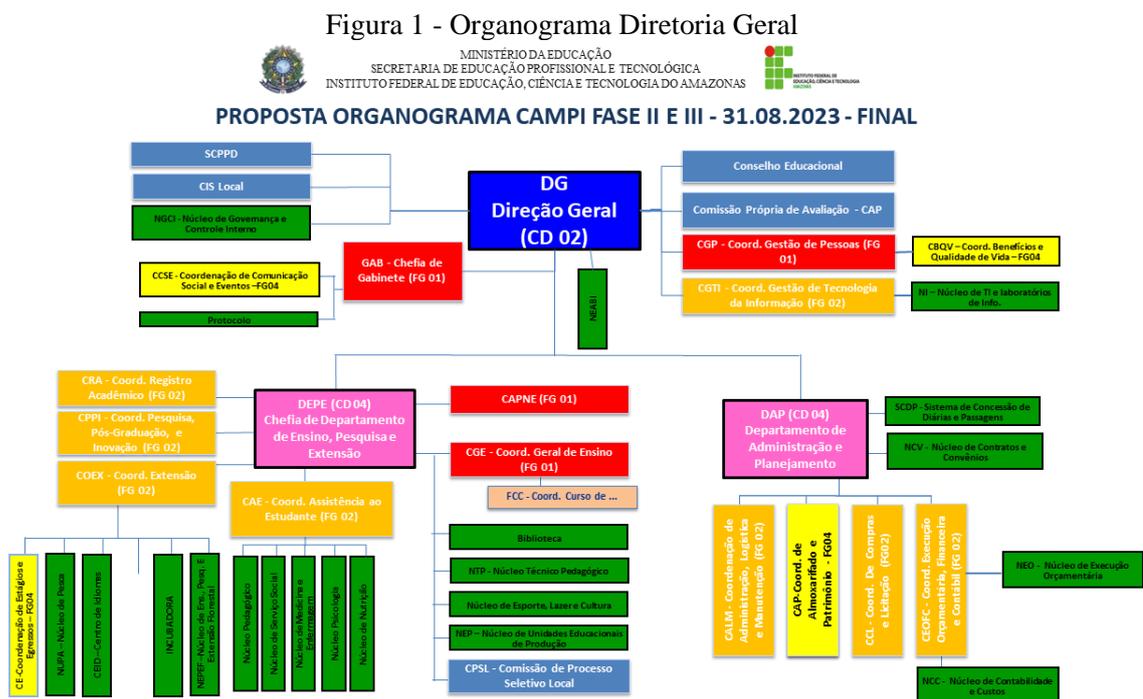
Em 29 de dezembro de 2008, entrou em vigor a Lei nº 11.892, a qual instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e estabelecendo outras medidas (IFAM, sd). A UNED-Coari se adaptou a essa nova legislação, passando a ser oficialmente denominada como *Campus* Coari. Sua inauguração oficial ocorreu em 10 de setembro do mesmo ano, contando com a presença do então Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva (IFAM, sd).

Atualmente (julho de 2024), devido ao processo de expansão da rede federal de educação, a estrutura organizacional do *Campus* Coari conta com 36 professores, 38 técnicos administrativos e 557 alunos matriculados, distribuídos em quatro cursos técnicos de nível médio na modalidade integrada: Administração, Agropecuária, Informática para Internet e Manutenção e Suporte em Informática, além dos cursos técnicos na modalidade subsequente em Administração, Informática para Internet e Manutenção e Suporte em Informática (IFAM, sd). Oferece

também curso técnico em Administração na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) (IFAM, sd).

Como parte integrante do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, o *Campus Coari* tem como objetivo principal oferecer um ensino de qualidade por meio da qualificação e requalificação profissional, bem como promover a Pesquisa e Extensão para atender às necessidades da microrregião de Coari.

O organograma a seguir demonstra melhor a organização administrativa do *Campus*:



### 3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho aborda o comprometimento organizacional em uma instituição educacional, um tema que, apesar de amplamente estudado em organizações públicas e privadas, carece de pesquisas direcionadas às instituições educacionais no Norte do Brasil. Neste sentido, as características culturais e demográficas, que são únicas dessa região, denotam necessidade de uma análise mais aprofundada, para que seja possível contribuir para o

desenvolvimento de estratégias que melhorem o engajamento e a eficiência organizacional no contexto educacional local.

A justificativa em uma dissertação é uma seção crucial que explica por que o tema escolhido é relevante e merece ser investigado. Ela esclarece a importância do estudo para a área acadêmica, para a sociedade, ou para a resolução de um problema específico. Para Lakatos e Marconi (2003), a justificativa consiste na sucinta exposição dos porquês, dos motivos práticos e teóricos da existência do estudo.

Há diversos estudos sobre o comprometimento organizacional, tanto em organizações públicas quanto privadas. O tema, no entanto, carece de mais estudos voltados às organizações educacionais, principalmente no Norte do país, considerando as características culturais e demográficas da região.

Esse estudo se justifica na esfera acadêmica ao oferecer uma contribuição para a literatura relacionada ao comprometimento organizacional, principalmente considerando as instituições educacionais e os servidores públicos federais. Contribui também com a ampliação de pesquisas sobre tópicos direta ou indiretamente ligados ao tema, tais como comportamento organizacional, gestão de pessoas, motivação, rotatividade e absenteísmo. No parágrafo a seguir apresenta-se uma descrição dos trabalhos encontrados sobre o tema central desta pesquisa em duas das principais bases de busca de periódicos científicos.

Nos últimos anos, o comprometimento organizacional tem sido um tópico bastante pesquisado. Ao realizar um levantamento das publicações existentes sobre o tema, foram feitas buscas nas seguintes bases: SciELO e Scopus.

Na base SciELO, pela busca do termo Comprometimento Organizacional, foram encontrados 154 artigos. Foram excluídas da pesquisa as áreas temáticas da SciELO Engenharia e Ciências Agrárias e foram obtidos 147 artigos. Foi utilizado o filtro avançado (Comprometimento Organizacional) AND (Comportamento Organizacional) e foi obtido o resultado de 24 artigos.

Na base Scopus, para os termos Gestão de Pessoas em All Fields, foram encontrados 1.841 documentos open access. Foram filtradas as Subject Areas: Social Sciences, Psychology, Business Management And Account e Multidisciplinary no período de 2017 a 2023 e foram encontradas 987 referências. Para maior delimitação, foram selecionados apenas os artigos e capítulos de livro em língua portuguesa publicados no Brasil, que totalizaram 641. Foi realizado ainda um filtro pela palavra-chave: Human Resources, obtendo um resultado de 305 ocorrências.

Foram realizadas buscas nas mesmas bases sobre os temas associados: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Para o termo Gestão de Pessoas, na base SciELO, para as temáticas Ciências Aplicadas Or Ciências Humanas, foram encontradas 526 ocorrências. Com o filtro Gestão de Pessoas And Comportamento Organizacional foram encontradas 137 ocorrências. Como delimitação, foram considerados apenas as publicações da modalidade artigos entre os anos de 2017 e 2022 e foram encontradas 44 ocorrências.

Na base Scopus, para o termo Gestão de Pessoas em All Fields, foram encontrados 1.841 documentos open access. Foram filtradas as Subject Areas: Social Sciences, Psychology, Business Management And Accounting e Multidisciplinary no período de 2017 a 2023 e foram encontradas 987 referências. Para maior delimitação foram selecionados apenas os artigos e capítulos de livro em língua portuguesa publicados no Brasil, que totalizaram 641. Foi realizado ainda um filtro pelas palavras-chave: Human Resources, obtendo um resultado de 305 ocorrências.

Para o termo Comportamento Organizacional, a base SciELO mostrou 318 ocorrências. Ao ser aplicado o filtro avançado Comportamento Organizacional And Comprometimento Organizacional, o resultado foi de 24 ocorrências. Com a exclusão da temática Ciências da Saúde, ficaram 22 artigos das temáticas Ciências Aplicadas e Ciências Humanas.

Na base Scopus, foi utilizada a busca por meio da combinação de termos Organizational And Behavior And Commitment, no período de 2017 a 2022, e foram encontradas 2.055 referências. Como busca avançada, foram incluídos apenas artigos e capítulos de livro open access finalizados, source type: journals, e palavras-chave Organizational Commitment, Organizational Culture, Motivation, Organization And Management, Human Resource Management, Personnel Management e Work Environment, o que reduziu a busca para 263 ocorrências.

Na esfera institucional, este estudo se justifica por sua contribuição para que a gestão possa analisar os dados sobre o comprometimento organizacional dos seus servidores, compreender suas necessidades e propor medidas para adequá-las às necessidades e demandas organizacionais. Haverá também uma contribuição na esfera social, uma vez que o entendimento das necessidades pessoais do servidor pode aumentar sua motivação e, consequentemente, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade.

Espera-se que as conclusões do presente estudo possam contribuir para o entendimento dos embasamentos teóricos sobre o construto comprometimento organizacional, possibilitando com que a gestão do *Campus* do pesquisador, além dos outros *campi*, principalmente aqueles localizados no interior do estado, possa ter acesso à percepção dos seus servidores quanto ao

seu trabalho, à instituição e a si próprios. Ao fim da pesquisa, será desenvolvido um relatório técnico conclusivo cujas descobertas servirão como referência para melhoria dos processos de trabalho e como base para novos estudos.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, é uma área essencial dentro de qualquer organização, sendo responsável por atrair, desenvolver, motivar e reter talentos. Este campo abrange um conjunto de práticas e políticas que visam assegurar que o capital humano da empresa contribua eficazmente para o alcance dos objetivos organizacionais. O capítulo a seguir discute as práticas e abordagens de gestão de pessoas, tendo como fundamento diversas teorias e estudos que destacam a importância de uma administração eficaz para o sucesso organizacional.

### **4.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas vem como um agrupamento de estratégias voltadas, em âmbito administrativo, a conduzir e gerir a força de trabalho humana de maneira a maximizar sua eficiência e garantir que todos os objetivos estabelecidos pela empresa sejam atingidos. Desta forma, seu objetivo primordial é tecer relações entre os próprios colaboradores, desenvolver e atingir metas, capacitar os colaboradores e motivar o seu desempenho e participação (Jesus; Rowe, 2015).

Importante ressaltar o que diz Pereira (2006, p. 19) ao destacar que:

Vale lembrar que as organizações são feitas de pessoas e dependem de seus esforços para que consigam atingir seus objetivos globais e estratégicos. Por sua vez, as pessoas também dependem das organizações nas quais trabalham, pois estas lhes proporcionam meios para que consigam atingir seus objetivos pessoais e individuais. Eis uma relação que beneficia as duas partes.

A fala do citado autor destaca a interdependência entre as organizações e as pessoas que nelas trabalham. Reconhece-se que as organizações são compostas por indivíduos e que seu desempenho é crucial para o alcance dos objetivos globais e estratégicos da organização. Da mesma forma, as pessoas dependem das organizações para fornecerem as ferramentas e recursos necessários para atingirem seus próprios objetivos pessoais e individuais.

A seguir, expõe-se um breve histórico sobre a origem da Escola das Relações Humanas, que trouxe novas perspectivas para a administração ao passar a enxergar as pessoas como mais do que simples recursos de produção.

#### **4.1.1 A escola das relações humanas**

Nesta seção, busca-se explorar evolução da gestão de pessoas e as práticas contemporâneas que promovem um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, analisando a evolução da escola das relações humanas e suas aplicações.

Segundo Viscano e Estork (2007), foi no século XIX que surgiu o Departamento de Recursos Humanos, com o objetivo de contabilizar registros, faltas e atrasos dos trabalhadores. No entanto, esses departamentos continham um caráter de muita rigidez e um tratamento insensível e severo. Os "chefes de pessoal" da época se distinguiam pelo estrito cumprimento da lei e pela fama de implacável, principalmente na hora de demitir trabalhadores (Viscano; Estork, 2007).

Esse conceito de departamentos de Recursos Humanos, segundo os autores, ainda tem reflexos dentro de algumas organizações atualmente, o que chama a atenção para a necessidade da capacitação em Gestão de Pessoas e para um tratamento humanitário e social. E foi justamente nesse sentido que, ao longo dos anos, as mudanças ocorreram.

Alves (2002, p. 76), acredita que:

O fator humano passou a ter uma nova dimensão dentro do contexto empresarial a partir do momento em que essas transformações requerem práticas de gestão de pessoas que atendam não somente a busca por resultados, mas também aos valores emergentes das pessoas.

E foi justamente nesta mesma linha de raciocínio sobre o fator humano que em 1924, a partir dos estudos de Elton Mayo, denominados como Estudos de Hawthorne, que surgiu a importante Escola das Relações Humanas. A Escola das Relações Humanas ou Teoria das Relações Humanas é uma corrente de pensamento administrativa com o desígnio de agregar uma nova visão ao trabalhador, enxergando-o como uma pessoa, e não mero recurso utilizável da organização.

De acordo com Monego *et al.* (2021, p. 257), os estudos de Mayo:

Revelam que um incentivo poderoso para aumento da produção não era devido às condições físicas de trabalho ou recompensas financeiras, mas resultados do efeito

Hawthorne, pelo qual os trabalhadores se sentiam importantes e reconhecidos por terem sido escolhidos para tornar-se parte em um estudo científico.

Nesse contexto, a experiência de Hawthorne tornou-se fundamental na descoberta dos fatores psicológicos que afetam as relações humanas, principalmente dentro das organizações, mostrando que além das necessidades econômicas, as pessoas têm também necessidades contínuas psicológicas e sociais. Essa experiência trouxe uma nova perspectiva dentro do campo da Administração, principalmente sobre a Teoria Clássica, à época dominante. Nesse cerne, nasceu a Escola das Relações Humanas, emergindo de uma nova corrente de pensamento e transformando a visão classista (Monego *et al.*, 2021). A seguir mais detalhes sobre esse estudo.

#### **4.1.2 Os estudos em Hawthorne**

Os estudos em Hawthorne foram de suma importância para revelar como as normas sociais e as relações interpessoais influenciam significativamente o comportamento e a produtividade dos trabalhadores.

De acordo com Robbins *et al.* (2010), até o início da década de 1930, não havia um estudo abrangente sobre a influência das normas sobre o comportamento dos trabalhadores. A experiência conduzida pelo psicólogo Elton Mayo em uma fábrica localizada em Chicago, no bairro de Hawthorne, foi de grande importância para o entendimento da relação normas x comportamento individual.

Ainda segundo o autor, a experiência foi dividida em quatro fases. Na primeira, foram observados dois grupos de trabalhadores, que executavam as mesmas tarefas, porém, em diferentes níveis de iluminação. Na segunda fase, um grupo foi isolado e seu local de trabalho foi alterado. Na terceira fase, foram realizadas entrevistas com os funcionários e, na quarta fase, foram observadas as relações formais e informais de trabalho em relação ao fator econômico.

A conclusão da experiência foi a de que a produtividade não é determinada por questões fisiológicas, mas pela capacidade social do empregador; o fator econômico não é o principal motivador para o aumento da produtividade; as ações e reações dos trabalhadores não são isoladas, individuais, mas em realizadas em grupo; o entendimento das relações sociais e humanas ocasiona uma atmosfera saudável aos trabalhadores; a troca de funções se dá para que seja evitada a monotonia e a especialização não é um elemento necessariamente motivador e garantidor de eficiência; os elementos emocionais devem ser considerados (Robbins *et al.*, 2010, p. 272).

Sobre as conclusões do estudo, Cordeiro (1961, p. 18) afirma que:

Podemos resumir suas conclusões genericamente para dizer que as experiências realizadas mostraram que o operário não era uma simples peça do processo, mas sim um indivíduo com uma personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica.

Os estudos de Elton Mayo trouxeram uma visão mais humana para a Administração que ia ao encontro das ideias da Teoria Clássica. Monego *et al.* (2021) afirmam que as principais diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas centram-se na forma em como a organização é enxergada e em como o colaborador é visto dentro dela. Na teoria Clássica, a organização é tida como uma máquina produtora, enquanto na Teoria das Relações Humanas a Organização passa a ser um grupo de pessoas. Na primeira, o foco se dá sobre as tarefas e/ou sobre o uso de tecnologias, e, na segunda, o foco é totalmente nas pessoas que exercem o trabalho. Além disso, na teoria Clássica há uma clara divisão de trabalho, dentro da qual reside uma autoridade centralizada, enquanto para a Teoria das Relações Humanas a ênfase está nas relações interpessoais, que é construída com confiança e abertura e com uma dinâmica grupal e interpessoal.

Ainda de acordo com Monego *et al.* (2021), as teorias discutidas não se contrapõem, mas interagem entre si para moldarem o pensar e fazer nascer a evolução. Decerto, foi preciso um árduo processo para a composição da gestão de pessoas explorada nas organizações atuais, e reconhecer a importância da Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas nesse desenvolvimento é fazer saber o histórico e as bases dessa Gestão Humanizada, cada vez mais pretendida no momento presente.

Abre-se vista, a seguir, aos pilares da gestão de pessoas.

#### **4.1.3 Os pilares da gestão de pessoas**

A gestão de pessoas, para fomentar o sucesso organizacional, exige uma estratégia abrangente que integre toda a organização e busque capacitar e humanizar todos os envolvidos no processo. Neste contexto, seus pilares fundamentais são cruciais para orientar práticas eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

De acordo com Batista (2021), há alguns pilares nos quais a Gestão de Pessoas deve sustentar-se para garantir a satisfação profissional e o bom desempenho dos colaboradores.

Gerir recursos humanos não se resume a promover um ambiente que possibilite que os trabalhadores se sintam motivados e satisfeitos. Deve-se estabelecer uma estratégia que inclua a organização como um todo e que busque capacitar e humanizar os envolvidos no processo. Segundo a autora, são esses os pilares a seguir.

O primeiro pilar é a motivação, que apresenta um papel de base para todos os pilares seguintes, uma vez que qualquer negócio depende do comprometimento pessoal de todos os envolvidos para obter uma boa dinâmica de funcionamento. Um colaborador motivado é uma das primeiras características que a gestão irá buscar no recrutamento de pessoal, afinal, bem verdade é que sem motivação o resultado de um trabalho dificilmente será satisfatório.

Nessa síntese, para alavancar a motivação dentro do ambiente organizacional é imprescindível compreender, em primeira mão, quais são os principais procedimentos e objetos que a favorecem, como por exemplo, dispor de um plano de cargos e salários bem estruturados, ou de uma política de remuneração atrativa ou outras vias de recompensação pelo trabalho conforme tenha sido o seu desempenho, dentre tantos outros (Cazelato; Brito, 2017).

Conforme dispõem Cazelato e Brito (2017, p. 6):

As pessoas necessitam de diferentes estímulos para se motivarem no sentido de realizar uma ação, visto que cada pessoa se motiva por fatores diferentes. Os gestores das organizações precisam de cautela e muito relacionamento interpessoal para conseguir identificar aquilo que motiva sua equipe.

Não obstante ser um gestor atento e ativo no relacionamento com seus colaboradores pode facilitar bastante essa identificação, no entanto, entender o processo motivacional também pode ser um aliado. Para Cazelato e Brito (2017), esse processo compõe-se de três fases: Necessidades, Impulsos e Incentivos. As necessidades seriam aquelas básicas e inerentes ao ser humano, como a busca por alimento, qualidade de vida, interações sociais, entre outros; os impulsos ligam-se aos objetos de desejos temporários e/ou imediatos; sendo os incentivos, portanto, aqueles estímulos externos que suprem as necessidades e os impulsos.

O segundo pilar é a comunicação, elemento imprescindível dentro de qualquer organização e de suma importância na atuação do gestor. A comunicação é fundamental em todas as etapas de funcionamento do labor, e, inclusive, conecta-se intimamente com a avaliação da motivação, afinal, a comunicação pode ser a chave de ouro no processo de compreender o que influencia positivamente e até mesmo negativamente os serviços dos colaboradores, para que pontos possam ser alinhados para melhorar estes incentivos.

Não somente, obter uma boa comunicação garante que toda a organização tenha acesso as informações relevantes, agilizando processos e acelerando a progressão de tarefas. Pereira (2006, p. 16), diz que:

Para que haja empresa efetiva, é necessário, acima de tudo, que haja nela um bom trânsito de informações, o que deduz a existência do inter-relacionamento entre suas partes, fazendo com que todos eles trabalhem tendo em vista o mesmo objetivo comum. É necessário, também, que haja transparência e, para tal, é importante que a organização esteja aberta ao diálogo, ou seja, que estabeleça canais de comunicação com seus públicos internos e externos.

Corretamente exposto, estabelecer canais de comunicação é tão importante quanto estimular. Dispor de vias diversas e concisas de comunicação auxilia no trânsito facilitado de informações, sejam elas internas ou até mesmo externas.

Prosseguindo, como terceiro pilar, temos então o trabalho em equipe. É muito importante que os colaboradores saibam trabalhar juntos e percebam que a atuação de cada um, ainda que individualmente, diz respeito a toda organização. Portanto, a gestão deve promover um espírito de cooperação e demonstrar que as habilidades e experiências individuais dos funcionários se complementam na busca de objetivos comuns.

Como afirmam Ávila e Couto (2013, p. 11):

É importante realizar trabalho em equipe porque é por meio do esforço coletivo para resolver um problema, realizar uma tarefa ou um determinado trabalho que é possível a troca de conhecimentos e a agilidade no cumprimento das metas e dos objetivos compartilhados. Isso acontece quando os membros da equipe compartilham as tarefas de forma igualitária, sem conflitos e pacificamente.

Existem diversas formas de incentivar o trabalho em equipe, como, por exemplo, a promoção de dinâmicas; através do reconhecimento do trabalho; por intermédio de reuniões conjuntas; com a criação de espaços coletivos, dentre outros que considerem tanto o conjunto quanto a personalidade e limitações individuais. O foco principal deve ser em investir em situações e espaços onde os colaboradores sintam-se à vontade para atuar entre si e compartilhar, mais do que o ambiente, mas também ideias, sugestões e métodos próprios de desenvolvimento a serem testados.

Caminhando agora para o quarto pilar, chamado de conhecimento e competência. É necessário entender que, ainda que os pilares elencados anteriormente estejam sendo devidamente aplicados dentro da organização, havendo a falta de conhecimento e competência por parte dos colaboradores, dificilmente a organização obterá sucesso.

Nesse contexto, deve ser feito um plano gerencial capaz de compor uma equipe com qualidade e dispor de um ambiente que favoreça o crescimento em conjunto. É responsabilidade da organização incentivar seus colaboradores a estarem sempre renovando e adquirindo conhecimentos, assim como a buscarem por aprimoramento das suas competências para que suas tarefas sejam elaboradas com o melhor desempenho.

Por último, mas igualmente relevante, está o quinto pilar, chamado treinamento e desenvolvimento, e que está correlacionado ao pilar anterior, o conhecimento e competência. O treinamento e desenvolvimento das pessoas visam à melhoria do capital humano e dos resultados da empresa, pois quanto maior é o nível do treinamento, melhor serão os resultados obtidos.

Para Bohlander e Snell (2010) o treinamento busca a introdução do colaborador à empresa, seus cargos e unidades de trabalho. Já a retenção e motivação buscam reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e aprimorar a moral dos funcionários, diminuindo, assim, os gastos com recrutamento e treinamento, facilitando o processo de aprendizagem e diminuindo a ansiedade.

A função de desenvolvimento acompanha o treinamento, e é por meio dele que o crescimento dos colaboradores pode ser visualizado. Treinar e desenvolver possibilita colocar em prática todos os pilares já elencados, pois é justamente nessa fase que motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência se reúnem a fim de fazer nascer uma organização que implementa fatores de favorecimento ao exercício e aos objetivos.

Assim, é muito importante que cada colaborador receba um treinamento conciso e adequado à sua função, que leve em consideração tanto suas capacidades e as suas dificuldades pessoais, quanto as demandas coletivas dos grupos e setores. Como bem dispõe Padilha (2018), um treinamento bem realizado, que atende as técnicas, permite que profissionais assumam cargos e compromissos que requeiram habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas.

Abordar-se-á, a seguir, a importância da liderança na gestão de pessoas, destacando como o papel do líder vai além de simplesmente coordenar tarefas e atividades para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

#### **4.1.4 Liderança na gestão de pessoas**

A liderança assume um papel de grande importância dentro da organização, sendo ela a principal responsável pelo gerenciamento das pessoas, pelo planejamento, pelo controle do

ambiente organizacional, e pela ordenação dos métodos e formas a serem utilizados na busca pelos objetivos traçados.

Costa (2013) ressalta que pode existir um sentimento comum entre aqueles que ocupam espaços de relevância em organizações com o status de ser líder. No entanto, a liderança não é uma posição a ser ocupada, e sim um processo que exige múltiplas habilidades e competências.

Assumir um papel de liderança pode ser trabalhoso, pois se trata de um processo bastante exigente. Muitos aspectos devem ser levados em consideração na distinção de um líder, como a habilidade de comunicação, por exemplo. “A comunicação é de extrema importância dentro de uma empresa, um líder deve estar sempre pronto para falar e principalmente para ouvir e, a partir daí, fazer uma filtragem das melhores informações” (Lima, 2018, p. 51).

Os líderes obtêm resultados mistos demonstrando o melhor caminho a seguir, evitando riscos atuais e gerenciando conflitos à medida que eles surgem na organização. Assim, eleger uma liderança capacitada pode garantir colaboradores motivados e empenhados com suas funções, o que é essencial para o aumento da produtividade e pode levar a organização a obter uma vantagem expandida de competitividade no mercado.

A seguir, é abordado o campo de estudo do comportamento organizacional, com o fim de entender como as pessoas interagem dentro das organizações e como essas interações afetam o desempenho individual e coletivo.

## 4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações surgiram e se desenvolveram a partir das complexidades que despontam das relações humanas, tanto de natureza pessoal, como também coletiva. Ao longo do tempo, essas estruturas se adaptaram às transformações sociais, econômicas e tecnológicas, refletindo um constante processo de ajuste e inovação para atender às necessidades dinâmicas de seus membros e do ambiente ao seu redor.

Atualmente, as organizações podem contar com o acesso às mais variadas tecnologias como aparato de auxílio, no entanto, “sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona” (Bertiz, 2009, p. 18).

Por isso, dentro das instituições, aos poucos foi sendo percebido que o avanço está para além da mecanização, da evolução das ferramentas. O avanço também está diretamente ligado à maneira pela qual os colaboradores daquela instituição interagem e se enxergam dentro dela, sendo que essa visão é bastante dependente de um gerenciamento que seja capaz de influenciar essa interação de forma a torná-la cada vez mais produtiva e harmoniosa.

Então, se todo o conjunto de funcionamento maximizado depende da boa estruturação das relações interpessoais, conhecer profundamente o cerne das relações humanas exige dos gestores habilidades de vínculo e de gestão do comportamento. É nesse sentido, então, que surge a noção de comportamento organizacional (CO), entendido como o conjunto de traços e de características individuais quando estão sujeitas ao ambiente institucional e às suas variadas influências (Biacardi, 2014).

É interessante notar que as habilidades interpessoais nem sempre foram objeto de estudo dentro do campo da Administração. Conforme Robbins *et al.* (2010), até o final da década de 1980 somente matérias objetivas adentravam o currículo acadêmico com preponderância, no entanto, com o tempo, foi entendido a necessidade em obter habilidades de liderança e comunicação. A busca por formações que oferecessem um conhecimento abrangente e voltado para as capacidades do indivíduo passaram a se provar essenciais para os profissionais da administração/gestão e outras áreas afins.

Para Robbins *et al.* (2010, p. 2), “o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores também auxilia as organizações a atrair e reter funcionários com alto nível de desempenho”. De fato, entender a satisfação dos colaboradores como um ponto de importância auxilia na manutenção dos vínculos, que, por sua vez, permite que a organização detenha bons profissionais de destaque com permanência a longo prazo, já que a escassez desses profissionais independe das condições do mercado de trabalho

Assim, possuir uma equipe gestora bem capacitada, com instrução e abundante domínio das relações pessoais permite um envolvimento maior entre os colaboradores e a organização, e auxilia nas etapas de contratação e de manutenção de pessoal.

Além disso, garante um ambiente de trabalho ordenado, equilibrado, proveitoso e agradável, e aumenta a satisfação dos seus colaboradores. E se essa satisfação aumenta, os ganhos também se elevam. Um colaborador que está satisfeito com o ambiente e o tratamento que a organização lhe oferece executará suas atividades com muito mais dedicação e prazer, unindo com muito mais facilidade os interesses pessoais e os coletivos numa só demanda e exercício.

Para entender os aspectos do comportamento organizacional de forma satisfatória, é necessário, sobretudo, compreender e conhecer as principais conceituações e nomenclaturas que permeiam o tema, o que será abordado no próximo tópico.

#### **4.2.1 Conceituações importantes**

Com o intuito de nos aprofundarmos no tema, é de suma importância a compreensão, *a priori*, de algumas conceituações e nomenclaturas, que serão tratadas a seguir.

Com base nos estudos de Robbins *et al.* (2010), é possível extrair alguns destes importantes conceitos que se fazem necessários saber para uma melhor compreensão sobre o Comportamento Organizacional.

O primeiro deles é a noção de “administradores” e/ou “gestores”, que é tido como aqueles “indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações” (Robbins *et al.*, 2010, p. 3). Nesse sentido, a tarefa de um administrador é inspecionar o funcionamento da organização por intermédio dos atores colaborativos e assegurar que estes possuam a estrutura e a orientação necessárias para desempenhar os propósitos da organização, prestando um papel de incentivo e de exemplo aos demais. Em síntese, o administrador ou gestor de pessoas desempenhará a função de planejar, organizar, motivar e controlar os colaboradores e o ambiente de trabalho.

O segundo conceito a ser destacado é a “organização”, que, para Robbins *et al.* (2010, p. 3), denota a “unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”. A organização é o local onde o administrador atua, local esse que muitas vezes é vinculado à imagem de uma empresa, mas que não está restrito somente a esta, as organizações podem ser instituições de educação, como escolas e universidades, hospitais, clínicas, ONGs (Organizações Não Governamentais), igrejas, uma prefeitura ou qualquer órgão público, dentre muitos outros.

Correlato à noção de organização está o verbo “organizar”, que caracteriza a tarefa do administrador de estipular a estrutura da organização, bem como as tarefas a serem realizadas (Robbins *et al.*, 2010). Nesse sentido, organizar é o equivalente a fazer acontecer o “planejamento”, que, por sua vez, é a tarefa do administrador de “definir metas de organização, estabelecer estratégias para alcance das metas e desenvolver conjunto de planos para integrar e coordenar atividades” (Robbins *et al.*, 2010, p. 3).

Para Biancardi (2014, p. 20), dentro do planejamento existem duas formas de liderança, a proativa e a reativa, que será definida a partir da atitude gestora predominante. Planejar e organizar são expressões que caminham juntas, com enfoque a propor as metas e criar ambiente e colaboradores aptos a alcançá-las.

Passando a mais um termo em destaque, “direção” refere-se ao encargo de liderar, motivar colaboradores, solucionar conflitos e estabelecer canais de comunicação (Robbins *et al.*, 2010). Todas essas ações são de extrema importância, pois colaboram para o funcionamento

linear e contínuo da organização. Por fim, sublinha-se o termo “controle”, que é, segundo Robbins *et al.* (2010, p. 3), o “processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que estejam sendo realizadas como o planejado e a correção de quaisquer desvios significativos”.

O último termo destacado é o “controle”, que Robbins *et al.* (2010, p. 3) caracterizam como o “processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que estejam sendo realizadas como o planejado e a correção de quaisquer desvios significativos”.

Além das tarefas e responsabilidades supracitadas, administradores (ou gestores) possuem diferentes papéis em uma organização. A seguir, serão apresentados alguns deles.

#### 4.2.2 Os papéis gerenciais de Henry Mintzberg

Segundo Robbins *et al.* (2010), o engenheiro canadense Henry Mintzberg realizou um estudo no início dos anos 1970 que indicou que os administradores desempenham cerca de dez papéis distintos dentro da organização, mas que podem ser sintetizados em três grupos: o papel interpessoal, o informacional e o decisório, como é possível verificar no quadro abaixo:

Quadro 2 - Papéis Gerenciais de Henry Mintzberg

<b>Categoria</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
<b>Interpessoal</b>	Exemplo	Assume deveres cerimoniais, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais.
	Líder	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Elemento de Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefones e reuniões.
<b>Informacional</b>	Monitor	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminador	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
<b>Decisório</b>	Empreendedor	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros.
	Conciliador	Toma ações corretivas em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças.
	Gestor de Recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociador	Representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Robbins *et al.* (2010, p. 32).

O papel interpessoal corresponde a três diferentes funções: a primeira é simbólica, quando a função é de representação, como, por exemplo, quando o administrador representa a

organização em uma cerimônia ou quando assina um documento legal; a segunda é a de liderança, referente à incumbência de motivar e orientar os colaboradores na busca pelos objetivos da organização, na contratação de pessoal e no diálogo com os colaboradores em geral no sentido de instrução; e a terceira função é o elemento de ligação, que diz respeito à “manutenção de uma rede de contatos que possibilite o acesso a informações para o administrador” (Robbins *et al.*, 2010, p. 4).

O segundo papel exercido pelo administrador é o informacional, que se divide em mais três funções: a primeira é a de monitor, função que é desempenhada pelo administrador ao obter, trocar e processar informações que lhe permitam tomar conhecimento do que está acontecendo dentro e fora da organização. A segunda função é a de disseminador, exercida quando o administrador transmite essas informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização. E a terceira função é a de porta-voz, o que significa que o administrador está representando a sua organização na transmissão de dados para fora dela.

Já o terceiro e último papel é o decisório, que, por sua vez, divide-se em mais quatro funções. A primeira função é a de empreendedor, “onde os administradores iniciam e supervisionam novos projetos para a melhoria do desempenho de suas organizações” (Robbins *et al.*, 2010, p. 5). A segunda função é a de gerenciador de turbulências, quando o administrador assume a responsabilidade de sanar conflitos e problemas que não tenham sido anteriormente previstos. A terceira função é a de alocador de recursos, em que ele “toma decisões organizacionais significativas no que diz respeito à alocação de recursos organizacionais, ou dá apoio a elas” (Robbins *et al.*, 2010, p. 5). E, por fim, a quarta função é a de negociador, uma vez que também é sua obrigação e dever ser representante da organização, diante de negociações internas, assim como externas.

Os papéis gerenciais propostos por Henry Mintzberg contemplam uma estrutura que contribui para o bom funcionamento de uma organização, já que apresenta aspectos importantes como as formas de divisão de trabalho, coordenação de tarefas e outros fatores de igual relevância.

É crucial, no entanto, considerar o impacto da cultura organizacional e do clima organizacional para que essas estruturas funcionem de maneira otimizada, pois tais fatores influenciam diretamente a maneira como os colaboradores percebem e interagem com o ambiente de trabalho, conforme elucidado a seguir.

#### 4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional representa um conjunto de valores e normas compartilhados entre a gestão da empresa e seus colaboradores, ela é a reunião de todas as partes que formam hábitos, normas, crenças estabelecidas, costumes, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização.

Para Robbins *et al.* (2010, p. 501), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores que é compartilhado pelos membros de uma organização e que a diferencia das demais”. Existem sete características básicas que podem ser atribuídas à cultura de uma organização, são elas: inovação, orientação para os resultados, atenção aos detalhes, foco na equipe, foco na pessoa, agressividade e estabilidade.

Ainda na opinião dos autores mencionados, a cultura organizacional não se relaciona com a satisfação pessoal dos colaboradores, mas, sim, com a maneira a qual estes colaboradores percebem as características da cultura da empresa, independente se a aprovam ou não. Ela orienta, dentro da organização, qual o comportamento mais adequado a ser adotado dentro de cada contexto em específico (Silva *et al.*, 2018).

A cultura organizacional não pode ser lida como completamente uniforme, uma vez que ela representa a imagem pessoal que cada colaborador tem dela. Desse modo, sob a perspectiva de indivíduos com diferentes características, cada um deles terá sua própria visão. Nesse sentido, também cada organização apresentará a sua própria cultura organizacional.

Ainda conforme Robbins *et al.* (2010, p. 504), a cultura desempenha diversas funções em uma organização, pois:

Em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras. Em segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Em terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto lugar, ela também estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é como uma argamassa social que ajuda a manutenção de uma organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela funciona como um sinalizador de sentido e um mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e aos comportamentos dos funcionários.

Para Mello (2008), para se obter informações aprofundadas sobre a cultura de uma organização, é importante realizar um diagnóstico organizacional, que seria “uma construção elaborada com informações sobre o momento atual e um referencial que prevê o comportamento futuro da organização” (Mello, 2008, p. 23). Sendo que a ferramenta mais utilizada nesse diagnóstico é a Pesquisa de Clima Organizacional, que obtém informações sobre o ambiente da organização por meio da percepção dos próprios colaboradores.

O clima organizacional é capaz de indicar a qualidade que o ambiente de trabalho de uma organização está atendendo conforme a satisfação de seus colaboradores, podendo estar sujeito a diversos fatores para a sua avaliação. O clima normalmente favorece o indivíduo quando esse possibilita com que ele satisfaça suas necessidades e o desfavorece quando essas mesmas necessidades são impedidas ou inibidas (Mello, 2008, p. 24).

É por meio do monitoramento do clima organizacional que se faz possível compreender qual o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às funções que estão desempenhando, ao suporte oferecido pela liderança e pela organização, bem como a qualidade dessa liderança quanto às condições do ambiente de trabalho, remunerações, dentre outros. Assim, o clima organizacional é uma característica presente em qualquer organização, podendo, portanto, demonstrar tanto os aspectos positivos quanto negativos daquele ambiente e como e o quanto eles estão refletindo nos resultados obtidos.

Costa (2012, p. 43) aduz que “clima e cultura são fatores complementares. Entretanto, observa-se que o clima é um fenômeno temporal, o registro de um momento, de um período da empresa; enquanto a cultura somente é estabelecida e consolidada ao longo do tempo”.

Segundo Mello (2008, p. 24):

Existem determinados fatores dos quais o clima organizacional deriva, por exemplo: as normas e valores, história de disputas internas e externas da organização, os processos de trabalho, a comunicação interna, o perfil das pessoas que são selecionadas e a percepção dos fatos.

A afirmação é precisa e aponta para a complexidade e a multidimensionalidade do clima organizacional. Assim, torna-se essencial que a organização realize a pesquisa sobre o clima organizacional com certa periodicidade, sempre promovendo alterações que forneçam melhorias conforme tenham sido os resultados auferidos. Tanto o clima quanto a cultura organizacional são conceitos importantes dentro do comprometimento organizacional, tema que passará a ser exposto adiante.

Outrossim, os fatores e elementos estudados até agora, são ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas, e, da sua aplicação é que surge o comportamento organizacional, que estuda e aplica as noções de análise da conduta humana dentro das organizações. No entanto, esse comportamento também visa ao seu próprio fim, qual seja, gerar o comprometimento organizacional, tema abordado a seguir.

#### 4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como visto ao longo deste estudo, a gestão de pessoas depende de diversas habilidades pessoais de relacionamento para encontrar a sua eficácia, e da sua aplicação é que surge o comportamento organizacional, que estuda e aplica as noções de análise da conduta humana dentro das organizações. No entanto, esse comportamento também visa ao seu próprio fim, qual seja, gerar o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional é um conceito que guarda uma enorme relevância prática e teórica, com estudos sobre esse tema que remontam há quase sessenta anos, estendendo-se a diferentes países (Rodrigues *et al.*, 2019).

Para Queiroz (2021, p. 3), o que motiva a ação dos funcionários de uma empresa para que um objetivo específico seja alcançado é o comprometimento organizacional.

As crescentes transformações sociais impactam diretamente o ambiente de trabalho, que se vê diante de demandas cada vez maiores por mudanças capazes de o ajustarem as exigências de crescimento (Bastos, 1993). Não somente essas mudanças também se fazem presentes nas instituições de ensino, nas variadas empresas, seja em âmbito público e privado. “Apresenta-se, dentro do cenário atual, uma conjuntura onde tanto empresas quanto funcionários tomam consciência das mudanças revolucionárias emergentes que alteram o nível de exigências organizacionais e individuais” (Bandeira *et al.*, 2000, p. 134).

E nessas linhas:

O olhar das organizações sobre o papel das pessoas no contexto organizacional vem evoluindo desde uma perspectiva de fragmentação e programação do trabalho, passando pelo acompanhamento e pelo encontro do ser social que desenvolve um trabalho intelectual por meio de equipes, até o desenvolvimento organizacional atrelado ao pessoal e profissional. (Pinho *et al.*, 2020, p. 506).

Assim, estão presentes as noções de comprometimento organizacional, que podem ser vistas como o vínculo que é criado entre um indivíduo a organização em que este está inserido, e que influencia diretamente nas suas funções e competências (Bandeira *et al.*, 2000).

Barbosa *et al.* (2017, p. 88) exemplificam a importância do comprometimento organizacional, indicando:

Por exemplo, uma ferramenta que está quebrada pode resultar em um tempo ocioso para um funcionário ainda que este disponha de conhecimentos para consertá-la, até que haja o manuseio de um técnico responsável, o que irá gerar gastos para a organização. Por outro lado, um funcionário que é comprometido apresentará uma solução temporária para tornar o seu trabalho possível até a chegada do responsável pelo conserto.

Essa situação exemplifica como o comprometimento organizacional pode contribuir para a resolução de problemas de forma proativa e eficiente. Um funcionário comprometido não apenas identifica o problema, mas também busca soluções e toma medidas para minimizar o impacto negativo na produtividade e nos resultados da organização.

Adiante será mais bem explanado o termo “comprometimento organizacional”.

#### 4.4.1 Conceituações e acepções

A definição do comprometimento organizacional é uma tarefa complexa, entretanto, a conceituação e definição deste é fundamental para que seja possível compreender as dinâmicas internas das organizações.

Menezes *et al.* (2016) elenca a teoria de *side-bets*, ou teoria de compromisso paralelo, de Howard Becker (1960), como um ponto de partida para a definição. De acordo com a teoria mencionada, o comprometimento emerge do “engajamento em linhas consistentes de ação”.

Na prática, a teoria proposta por Becker descreve um comportamento em que a permanência de um indivíduo dentro de uma organização é por ele determinada a partir de “apostas paralelas”, as quais baseiam-se na vinculação do seu compromisso principal a outros interesses distintos. Dessa forma, o ganho advindo do compromisso assumido por aquele indivíduo atingirá as diferentes vias de interesse, e, inversamente, essas vias diversas influenciarão diretamente no trabalho e no comprometimento exercidos.

Menezes *et al.* (2016, p. 770) ainda complementam que a teoria de *side-bets*:

Envolve três elementos centrais: a persistência do comportamento durante um período significativo; a rejeição de alternativas de trabalho; e a perseguição de uma meta, não obstante a adversidade externa. Sendo assim, os *side-bets* correspondem, portanto, às trocas laterais entre indivíduo e organização, que fazem com que um trabalhador busque comportar-se de determinada maneira devido aos custos associados à sua saída.

A teoria de Becker foi objeto de influência para diversas teorias posteriores, como a que criou o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Mowday, Steers, e Porter (1979) e a Teoria Tridimensional de Meyer e Allen.

Acerca da OCQ, Mowday, Steers e Porter (1979) determinaram que o comprometimento organizacional estaria relacionado a duas extensões: identificação e intenções de permanência. O questionário proposto por Mowday, Steers e Porter (1979) compunha-se de 15 itens, numa escala do tipo Likert, dedicados à avaliação da disposição, da afinidade com os valores da organização e a pretensão de permanecer naquela organização. Assim, as pesquisas de

Mowday, Steers e Porter (1979) “trouxeram as primeiras evidências empíricas que sugeriram que a permanência apresentava elementos conceitualmente distintos da noção de comprometimento, presente nos demais itens da escala” (Menezes *et al.*, 2016, p. 771).

Na visão de Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é determinado como “o estado psicológico caracterizado pela relação entre empregado e organização e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta organização.”

Nesse sentido, o comprometimento organizacional pode ser lido como o cenário organizacional em que o colaborador tem instaurado junto à organização um forte vínculo, motivado por fatores variados, e que impactam diretamente no seu empenho com as suas atribuições e com a própria organização em si.

Bandeira *et al.* (2000, p. 134-135) reiteram que:

O termo foi definido de maneira a gerar várias interpretações, consistindo em uma atitude ou orientação para a organização, unificando a identidade da pessoa à da empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas crenças e suas ações, ou, ainda, a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Concretamente, o comprometimento organizacional pode ser visto como o produto derivado ou que se busca alcançar através da difusão do Comportamento Organizacional, que é, por sua vez, propagado pelo sistema de Gestão de Pessoas.

O comprometimento organizacional também pode ser analisado sob a ótica de enfoques teóricos criados para compreender a ligação emocional e psicológica dos colaboradores com a organização, tema a ser aprofundado no próximo tópico.

#### 4.5 ENFOQUES TEÓRICOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, três abordagens conceituais dominaram a pesquisa de comprometimento organizacional: a afetiva, a instrumental ou computacional e a normativa. Essas três abordagens foram utilizadas em alguns estudos isolados, como abordagens afetivas, ou modelos multidimensionais, como o modelo conceitual de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen (1991).

Cada um desses enfoques oferece uma lente única para a compreensão de como os indivíduos se conectam emocionalmente, calculam seus interesses pessoais e normativos, e

respondem às expectativas organizacionais. A seguir, tem-se uma definição melhor de cada uma delas.

#### **4.5.1 Enfoque afetivo**

Explorar-se-á, a seguir, o papel fundamental do comprometimento afetivo na construção de vínculos organizacionais duradouros e produtivos.

O enfoque afetivo, além de ser o mais empregado nos estudos acerca do comprometimento organizacional, é comumente abordado sob a perspectiva atitudinal. Nesse contexto, o comprometimento vai muito além da atitude passiva de lealdade a uma organização, envolvendo relacionamentos ativos que buscam a satisfação e o conforto (Medeiros *et al.*, 2003). Na visão de Mowday, Porter e Steers (1979) o comprometimento atitudinal representa um estado no qual um indivíduo se identifica com determinada organização e seus objetivos e deseja manter a adesão, a fim de facilitar esses objetivos.

Ademais, o comprometimento organizacional pode ser dividido em três diferentes fatores, conforme os estudos de Mowday, Porter e Steers (1979), que assim o dispõe: “a) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; b) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e c) forte desejo de se manter membro da organização”.

Em outras linhas, o enfoque afetivo corresponde ao desejo pessoal de permanência em uma organização, devido à identificação dos valores desta com os valores pessoais do indivíduo. Havendo esse fator identidade, o colaborador tenderá a se dedicar e operar com muito mais contentamento os seus serviços, tudo isso visando a essa permanência.

Segundo Silva *et al.* (2012, p. 76), “o principal instrumento de medida utilizado nesse enfoque é o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), de Mowday, Steers e Porter, que, como já ressaltado em linhas anteriores, contém nos seus itens a finalidade de avaliar disposição, afinidade com os valores da organização e pretensão de permanecer nela”. Silva (2012) ainda destaca que o índice de precisão que o OCQ apresenta é superior a 0,90.

Entretanto, o enfoque afetivo, para ser mais eficiente na avaliação e estudos relacionados à gestão de pessoas e comprometimento organizacional, deve também ser combinado com outras perspectivas, como o enfoque instrumental, abordado a seguir.

#### **4.5.2 Enfoque instrumental**

Outro aspecto a ser compreendido, seguindo com os estudos de comprometimento organizacional, é o enfoque instrumental, que busca medir o engajamento daqueles que agem de maneira consistente com os interesses organizacionais

O enfoque instrumental, também chamado de enfoque calculativo, é o segundo mais utilizado em estudos acadêmicos e tem a sua origem na teoria dos *side-bets* de Becker (1995). Para o autor, o termo “comprometimento” era utilizado na sociologia quando se buscava medir o engajamento daqueles indivíduos que agiam numa linha de consistência nas atividades (Pinto, 2011).

De acordo com Medeiros *et al.* (2003, p. 191), “o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais”. Em outras linhas, a permanência de um indivíduo dentro de uma organização é baseada exclusivamente no custo-benefício que essa troca pode gerar a ele.

Torres (2021, p. 24), corrobora com essa premissa e informa que:

O enfoque instrumental apropria-se da ideia em que o indivíduo só permanece na empresa enquanto estiver recompensado mediante seu interesse, caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, provavelmente escolherá deixar a organização.

O comprometimento instrumental de um indivíduo causa nele o entendimento de que sair daquela organização pode lhe ser mais desfavorável e custoso, sendo que prosseguir nela o traz os benefícios e o conforto apreciados. De tal forma, manter-se naquela organização é muito mais compensatório e envolve menos sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos do que dela se desassociar (Bastos *et al.*, 1997).

Também podem-se observar ligações entre o enfoque instrumental e o enfoque normativo, pois a decisão de permanecer em uma instituição não é baseada apenas em benefícios tangíveis, mas também por um senso de comprometimento ético, criando uma sinergia entre os dois enfoques, conforme será mais claro a partir de um maior aprofundamento no enfoque normativo a seguir.

#### **4.5.3 Enfoque normativo**

O enfoque normativo no estudo do comprometimento organizacional aborda a relação entre indivíduos e organizações através da análise cultural e dos processos motivacionais individuais (Silva *et al.*, 2012).

Medeiros *et al.* (2003, p. 192-193) afirmam que McGee e Ford (1987) encontraram três fatores distintos que estão inseridos no enfoque normativo, descrevendo que:

O primeiro era formado por indicadores da escala afetiva; o segundo era formado por indicadores que denotavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado; o terceiro fator reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização.

O enfoque normativo diz respeito ao comprometimento sob o viés da obrigação de fazer parte de uma organização. Para Roman *et al.* (2012), esse comprometimento normativo é sucintamente “o sentimento de obrigação de continuar na organização”.

Esse comprometimento advém da sensação de que o vínculo organizacional deve ser mantido em decorrência de uma espécie de dívida do colaborador para com a organização pertencente. Gera uma pressão sobre o colaborador, uma pressão que normalmente nasce de fatores como a cultura organizacional empresa, que impõe suas ações e comportamento dentro da organização (Medeiros *et al.*, 2003).

A troca entre esses dois polos é, portanto, majoritariamente obrigatória. Tendo isso em vista, Roman *et al.* (2012, p. 14, concluem que:

Nessa instância, o comprometimento normativo é o sentimento de que se está em débito com a organização, tendo muito a ver com suas crenças, seus valores e costumes, gerando um indicativo ao compromisso ligado à identificação de valores.

Para Fedvyczyk e Souza (2013) “o comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico”.

Esse tipo de comprometimento pode evidenciar duas questões sobre o serviço realizado pelo colaborador: a primeira é que ele será objetivo e seguirá firmemente as normas propostas pela organização, e, a segunda, que, em razão da ausência de envolvimento afetivo, os resultados positivos podem ser notados com uma menor frequência (Fedvyczyk; Souza, 2013).

#### 4.6 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

O estudo do comprometimento organizacional evoluiu, e continua evoluindo, ao longo das décadas, graças a contribuição de diversos teóricos que delinearão suas diferentes dimensões.

De acordo com Medeiros e Albuquerque (2005), Kelman foi o primeiro autor que estabeleceu o comprometimento sob diferentes componentes, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo à organização em três bases independentes: “a) submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de filiação; e c) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais” (Medeiros; Albuquerque, 2005, p. 38-39).

O’Reilly e Chatman (1986), objetivando operacionalizar o modelo de Kelman, criaram um instrumento para mensurar as três bases e avaliá-las por meio de estudos (Medeiros; Albuquerque, 2005). Goldner (1960) também acreditava na perspectiva multidimensional do comprometimento organizacional, e chegou a identificar duas delas: a) integração e b) introjeção. No entanto, mesmo com os mais diversos modelos, foram Meyer e Allen (1991) que instituíram o modelo mais aceito internacionalmente (Medeiros; Albuquerque, 2005).

Assim, Meyer e Allen (1991) foram os responsáveis por criar e difundir um modelo de comprometimento organizacional que se baseia em três componentes, sendo: a) o comprometimento na forma de um apego *affective*, ou afetivo; b) o comprometimento na forma de avaliação de *continuance*, ou instrumental; e c) o comprometimento na forma de *obligation/normative*, ou normativo.

Os autores da teoria ainda caracterizam os indivíduos sob a três seguintes perspectivas:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (Medeiros; Enders, 1998, p. 71).

Além do resultado tridimensional encontrado por Meyer e Allen, eles também concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto possuíam uma dependência maior do comprometimento afetivo do que do instrumental (Meyer; Allen, 1984; Bandeira *et al.*, 2000, p. 137). Fato esse que negava em determinando viés a teoria de *side-bets* de Becker (1960).

A partir dos resultados obtidos, Meyer e Allen criaram então dois questionários distintos: “o Affective Commitment Scale (ACS), para medir o comprometimento afetivo; e o Continuance Commitment Scale (CCS), para medir o comprometimento instrumental, ou *side bet*” (Medeiros; Enders, 1998, p. 71).

De acordo com Medeiros *et al.* (2005, p. 8):

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert*. Um terço dos indicadores do instrumento são do comprometimento afetivo, e os seguintes são do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1991) afirmam ainda que a razão para definir os comportamentos como sendo “componentes” e não como “tipos” se dá pelo fato de que, no último, a caracterização psicológica caracteriza em três formas de compromisso exclusivas, no entanto, todas as formas de compromisso podem ser experimentadas em um único colaborador, mas em diferentes graus.

No Brasil, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Para tal validação, Medeiros e Enders (1998) utilizaram a escala reduzida de 18 itens sob uma análise fatorial, que confirmou a escala tridimensional do comprometimento. E a partir de uma análise de Cluster e combinando os componentes de comprometimento, agruparam os indivíduos em oito padrões diferentes de comprometimento organizacional. Baseado nesses padrões, passaram a examiná-los a partir das relações entre eles e a performance no trabalho apresentada pelos indivíduos, que era medida por três bases diferentes: produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento. Essa análise resultou, então, em três padrões de comprometimento: o padrão de comprometimento afetivo-normativo, o comprometido nas três dimensões e o padrão instrumental-afetivo.

De outra maneira, Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram, numa primeira fase, uma entrevista com 580 funcionários da Regional Belo Horizonte da Empresa de Correios e Telégrafos, e numa segunda fase, tendo identificado as políticas de recursos humanos da empresa, construíram um instrumento baseado nos trabalhos de Moraes e Marques (1996), Meyer e Allen (1997) e Medeiros (1997) e nas entrevistas feitas, e, partir dele, aplicaram um questionário do tipo Likert que resultou, abreviadamente, na comprovação de que “as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, mas apresentaram correlações fracas com o comprometimento instrumental” (Bandeira; Marques; Veiga, 2000, p. 152).

Medeiros *et al.* (2005, p. 8) ainda afirma que:

Na verdade, nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original. Os valores de alpha para cada fator foram:  $\alpha=0,68$  nas duas pesquisas, para o fator afetivo,  $\alpha=0,70$  e  $0,73$  para o fator normativo, e  $\alpha=0,61$  e  $0,62$  para o fator instrumental, respectivamente para os dois estudos citados.

Em um estudo posterior, Medeiros *et al.* (1999) obtiveram, ainda, uma estrutura fatorial formada com quatro fatores, obtendo um quarto componente que denominaram de afiliativo (MEDEIROS *et al.*, 2005, p. 8). O componente afiliativo, por sua vez, refere-se ao comprometimento originado de um indivíduo que compreende os objetivos da organização em que está inserido, porém, não necessariamente partilha dos mesmos valores pessoais.

No próximo tópico, é abordada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), um importante instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) para medir o comprometimento organizacional.

#### 4.7 A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO)

A evolução do estudo do comprometimento organizacional reflete não apenas a complexidade das relações entre indivíduos e organizações, mas também a busca por compreender os diferentes motivos e vínculos que influenciam o engajamento dos colaboradores, com o fim de obter um ambiente de trabalho mais saudável e proveitoso.

Neste sentido, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi estabelecida por Medeiros (2003) após observar um déficit de instrumentos que mensurassem o comprometimento organizacional, levando em consideração as particularidades da cultura brasileira, e ao mesmo tempo em que comprovasse a relação entre comprometimento e desempenho organizacional (Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019).

Costa *et al.* (2021) afirmam ainda que:

O desenvolvimento de uma pesquisa sobre o comprometimento organizacional, no âmbito dos mais diversos contextos e culturas organizacionais, é considerado essencial para uma adequada compreensão do como as pessoas percebem e interagem com as organizações.

Segundo Medeiros (2003, p. 29), o objetivo do seu estudo era:

Estabelecer um novo modelo de diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos, identificando relações do comprometimento com características organizacionais, como antecedentes, bem como com o desempenho organizacional, como conseqüente.

Para a o desenvolvimento da EBACO, Medeiros (2003) utilizou as quatro principais concepções do comprometimento: afetiva, normativa, instrumental e afiliativa. Aplicando,

ainda, as concepções de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991) numa tentativa de unificação dos modelos (Medeiros, 2003), como pode ser visto no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Fundamentação Teórica da EBACO

<b>Bases do Comportamento Organizacional</b>	<b>Fundamentação Teórica da Base</b>
<b>Afetiva</b>	Congruência de valores - Kelman (1958) Introjeção - Gouldner (1960) Envolvimento Moral - Etzioni (1982) Comprometimento afetivo - Mowday, Porter e Steers (1982) Adesão - Thévenet (Sá; Lemoine, 1998)
<b>Obrigação em permanecer</b>	Normativo - Meyer e Allen (1991)
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	Pressões normativas - Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> Controle - Kanter (Mowday; Porter; Steers, 1992)
<b>Afiliativa</b>	Identificação - Kelman (1958) Integração - Gouldner (1960) Coesão - Kanter (Mowday; Porter; Steers, 1992) Identificação - Becker (1992) Afiliativa - Medeiros e Enders (1999)
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	Envolvimento calculativo - Etzioni (1982) Recompensas - Becker (1992) Oportunidade - Thévenet (S�; Lemonie, 1998)
<b>Linha consistente de atividade</b>	Trocas laterais - Becker (1960)
<b>Escassez de alternativas</b>	Continuação - Meyer e Allen (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rocha (2016, p. 20).

A EBACO   constituída de sete bases diferentes. A primeira delas   a afetiva, e corresponde ao reconhecimento dos valores e dos objetivos de uma organiza o pelos seus colaboradores. A segunda   a obriga o em permanecer, e   relacionada ao sentimento que o indivíduo internaliza de que precisa permanecer naquela organiza o por motivos variados.

A terceira   a obriga o pelo desempenho, que   lida em um colaborador que se sente obrigado a atingir os resultados propostos pela organiza o. A quarta base   a afiliativa, que corresponde a um indivíduo que se reconhece como pertencente àquela organiza o.

A quinta   a falta de recompensas e oportunidades. Essa base diz respeito ao entendimento de que qualquer esforço que exceda os limites normais em benefício da organiza o deve ser devidamente recompensado e reconhecido. A sexta e penúltima base   chamada de linha consistente de atividade, e refere-se ao fato de que um indivíduo tende a se manter dentro da organiza o unicamente baseando-se nos custos que a sua s ida pode gerar para si.

E por fim, a sétima e última base   a escassez de alternativas, que, bem como sugere o seu nome, compreende aquele indivíduo que somente permanece na organiza o por falta de alternativas fora dela e teme ficar desempregado se deixá-la.

Para Rocha (2016, p. 22),

a ideia de um desempenho organizacional eficiente sugere que seja encontrado um alto comprometimento dos colaboradores nas bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa. Por outro lado, se espera que os funcionários apresentem um baixo comprometimento nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Embora a EBACO demonstre uma ascensão dos estudos do comprometimento organizacional, esse modelo não foi capaz de comprovar a sua validade convergente (Rocha, 2016). E foi a partir desta lacuna que se teve elaborada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidado (EBACO-R), que é uma versão refinada do modelo anterior.

A EBACO-R passou a apresentar um modelo reduzido, constando agora com cinco bases: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e linha consistente de atividades, como se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 4 - Fundamentação teórica da EBACO-R

<b>Base do Comprometimento Organizacional</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>	
<b>Afetivo</b>	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	Mowday; Porter; Steers (1982); Kelman (1958); Gouldner (1960); Sá; Lemoine (1998).
<b>Afiliativo</b>	Crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	Kelman (1958); Gouldner (1960); Becker (1992); Mowday; Porter; Steers (1982); Medeiros; Enders (1999).
<b>Obrigação em permanecer (Normativo)</b>	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação.	Meyer; Allen (1991); Jaros; Jermier; Kochler; Sincich (1993).
<b>Linhas consistente de atividade (Instrumental)</b>	Crença de que se deve observar certas condutas e regras da organização, tendo em vista o objetivo de nela permanecer.	Becker (1960); Hrebiniak; Alutto (1972); McGee; Ford (1987).
<b>Escassez de alternativas (Instrumental)</b>	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	Meyer; Allen (1991); McGee; Ford (1987).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Medeiros (2003).

Para chegar a este resultado, o estudo que a gerou perpassou por duas fases, que constituiu, primeiramente, numa pesquisa exploratória que buscou identificar se as propriedades psicométricas da versão reduzida da escala exibiam adequação estatística em comparação com o modelo original; e numa segunda, que utilizou uma análise fatorial confirmatória para avaliar as propriedades psicométricas e adequação teórica da EBACO-R, tendo a validade convergente como a principal propriedade (Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019).

Diante dos esforços empregados nos estudos, a EBACO-R confirmou a validade convergente da sua anterior, atingindo um nível satisfatório de qualidade e precisão, segundo Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019).

A seguir, discute-se o comprometimento no serviço público, destacando a importância desse setor para a estrutura social. Outrossim, serão abordadas as relações entre os servidores e suas instituições empregadoras, e como essas relações influenciam a dedicação e o desempenho dos servidores.

#### 4.8 COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

O setor público possui grande importância para a estrutura social, servindo ao interesse coletivo, e o seu bom funcionamento é dependente, essencialmente, da colaboração dos seus servidores públicos.

Dessa forma, o desempenho destes servidores influencia diretamente na qualidade dos serviços que serão prestados. Neste ponto, é bastante notório denotar que este desempenho será consequência da sua relação com a instituição empregadora. Ora, relações ruins, constituirão dedicação e desempenho ruins, e boas relações, por obséquio, culminarão numa dedicação e desempenho elevados. Deste modo, há de se destacar o comprometimento organizacional dentro do serviço público.

Não obstante, é bastante usual que as pessoas interpretem e qualifiquem o serviço público como insatisfatório, moroso e, nas linhas de Campos *et al.* (2009, p. 13), “como ineficiente, dado seu excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações, além de ser associado a práticas como clientelismo, patronismo e paternalismo”.

Essa percepção social liga-se fundamentalmente ao comprometimento desses funcionários, haja vista que o seu padrão de conduta e fator condicionante à qualidade da sua atuação.

Borges, Marques e Adorno (2006, p. 3) destacam que “o funcionário comprometido contribui para aumentar a qualidade dentro da empresa, diminuir custos, [...] diminuir o pessoal operacional e de suporte e, principalmente, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e acelerar a implementação de mudanças”. Decerto, como em qualquer organização, o comprometimento de um colaborador dita em muitos níveis se os objetivos e as expectativas dessa organização lograrem, ou não, o êxito a que se espera e será o responsável por determinar o andamento, a qualidade e a eficiência do trabalho a ser desempenhado (Borges; Marques; Adorno, 2006).

É justamente por estas razões que imprimir forças no desenvolvimento de pesquisas e de práticas que reforcem o comprometimento organizacional dentro da hasta pública faz-se de extrema importância e necessidade. Entretanto, como bem ressaltam Campos *et al.* (2009, p. 13), “além, da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização”.

Desta maneira, conduzir pesquisa que visem a observar e qualificar o comprometimento organizacional na esfera pública se faz de suma importância, pois pode produzir efeitos sociais abrangentes, haja vista a amplitude social do setor público.

De suma importância, ainda são as diversas pesquisas acadêmicas sobre comportamento organizacional, que permitem uma maior compreensão sobre dinâmicas dentro das organizações e suas implicações tanto no setor privado quanto no setor público, por isso, a seguir será apresentado um levantamento das principais dissertações sobre o tema.

#### 4.9 LEVANTAMENTO DAS DISSERTAÇÕES SOBRE O TEMA DA ÚLTIMA DÉCADA

Ao decorrer do tempo, as pesquisas sobre comportamento organizacional tenderam a apresentar um crescimento significativo. Nos últimos anos, os trabalhos que envolvem o tema se expandiram e muitos diferentes pontos vieram a ser levantados por diversos pesquisadores. Foi efetuado, assim, um levantamento sobre as dissertações que já versaram sobre o tema comportamento organizacional e os seus principais resultados.

Para tanto, foi feito um recorte dentre os anos de 2013 a 2023 a fim de verificar os levantamentos que constem as mais atuais informações dentro da última década.

A começar, Cruz (2013), ao realizar estudo sobre o comprometimento organizacional (CO) no setor público, voltou sua pesquisa ao entendimento do CO sobre os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), realizando um comparativo do CO destes servidores com o sindicato dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (SINT/UNIFAL). Para a pesquisa, o autor utilizou a escala EBACO para, segundo ele, “preencher a lacuna sobre mensuração das bases do comprometimento” (Cruz, 2013, p. 54).

A pesquisa foi promovida através de questionário, onde foram coletados o perfil sociodemográfico dos participantes e preenchidos questões baseadas da escala EBACO. O principal objetivo do autor foi medir o nível de comprometimento dos servidores de cada uma das bases da EBACO para com a instituição de ensino empregadora e para com o sindicato,

visando qualificar quais bases e qual unidade possui maior influência e compromisso dos trabalhadores.

Os resultados da pesquisa demonstraram, em primeiro ponto, a prevalência do gênero feminino no ambiente de trabalho, bem como nas atuações sindicais, seguidos do indicador de idade, que mostrou a prevalência de trabalhadores acima de 45 anos até os 55, com tempo médio de associação ao sindicato entre 10 e 15 anos. Quanto ao nível de comprometimento com a universidade, a média geral para cada questão da Escala EBACO foi de 4,677, com os maiores valores na base normativa “obrigação pelo desempenho” (média de 6,580). Por outro lado, a média para o comprometimento com o sindicato foi de 4,08, com maior valor apresentado para a base normativa “obrigação pelo desempenho” (média de 5,577).

Segundo Cruz (2013, p. 77):

Podem-se justificar os valores encontrados na base “obrigação pelo desempenho” pelo plano de carreira proporcional dos pesquisados. O servidor que desempenhar bem sua atividade entregando à organização os resultados esperados pode mudar de nível de classificação, obtendo aumento salarial. E podem-se justificar os altos valores encontrados na base “obrigação pelo desempenho” pelo fato de que os resultados alcançados pelo sindicato são revertidos em benefícios dos associados; os respondentes sentem a obrigação de contribuir para o bom desempenho do sindicato.

Assim, registra-se que, em análise comparativa, os trabalhadores tendem a apresentar maior comprometimento em “obrigação em permanecer” para com a universidade, sendo que tanto para esta quanto para o sindicato os valores médios foram abaixo do esperado. De forma que, segundo Cruz (2013, p. 102), “os pesquisados não têm intenção em deixar a universidade devido a idade e estabilidade do serviço público. Já os associados podem buscar outra experiência de associação, caso o sindicato não atenda às suas expectativas.”

Passando para os estudos de Stecca (2014), sua tese caminhou para uma identificação das estratégias de gestão de pessoas e de comprometimento organizacional no âmbito das cooperativas de crédito. Desta forma, o autor conduziu investigação ampla, onde para compreender as estratégias de gestão de pessoas, valeu-se de verificação baseadas em duas diferentes concepções: estruturas hierarquizadas e participação.

O levantamento de dados foi obtido através do instrumento de coleta de dados de Medeiros (2003), com uma Escala do tipo Likert e o estudo deu-se em três diferentes cooperativas de crédito da Região Sul do Brasil. O primeiro resultado demonstrou que a maioria dos pesquisados foram mulheres (55%), e que a maioria dos participantes do estudo possuem até 35 anos de idade (78,6%), sendo que a maioria está junto das organizações a no máximo cinco anos (61,9%).

Quanto aos indicadores das características organizacionais, a pesquisa de Stecca (2014) mostrou que, para os pesquisados, existe a predominância dos aspectos de descentralização na organização sobre a hierarquização e especialização, de forma que há participação igualitária nas tomadas de decisão. Ao testar a relação entre o sistema de crédito das cooperativas e os construtos descentralização, hierarquização e especialização, o autor percebeu que há homogeneidade nas variâncias de descentralização e hierarquização.

Também foi constatado que as estratégias de gestão de pessoas com maior relação e determinação quanto ao comprometimento são as denominadas “pessoas, equipe, abertura e confiança”, que fazem parte dos indicadores de filosofia e valores organizacionais, que, por sua vez, guardam relação com os comprometimentos afiliativo (sentimento de fazer parte) e afetivo (internalização de valores e objetivos). Doutra ponta, as estratégias referentes a “rigor de comportamento e resultado” relacionam-se com os comprometimentos normativo (obrigação pelo desempenho) e instrumental (linha consistente de atividade).

Para Stecca (2014, p. 116), “as políticas de contratação e cobranças de resultados da organização são determinantes no comportamento do indivíduo de cumprir normas, seguir padrões determinados e identifica-se com os valores e a filosofia da organização”. Isso porque o comprometimento instrumental (linha consistente de atividade) é influenciado pelas políticas de contratação, que se liga ao rigor de comportamentos e resultados. Por fim, o autor concluiu que a descentralização da cooperativa se relaciona com o comprometimento normativo (organização em permanecer), “denotando que práticas que valorizam o trabalho em equipe, incentivam a liberdade na tomada de decisões e na solução de problemas aumentam o sentimento de obrigação em permanecer na cooperativa” (Stecca, 2014, p. 116).

Por fim, o autor indica que:

Pode-se afirmar que existe relação de influência positiva das estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito no comprometimento organizacional dos seus colaboradores, principalmente e em especial, como já discorrido acima, as estratégias relacionadas aos indicadores “pessoas, equipes, abertura e confiança” interferindo com mais intensidade o sentimento de compromisso afetivo e afiliativo.

Caminhando para os estudos de Pimenta (2015), essa autora visou a determinar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, conduzindo pesquisa com docentes de uma instituição de ensino particular de Minas Gerais. Para encontrar o nível de satisfação, foi utilizada a escala de satisfação de Siqueira (2008), e para medir o

comprometimento, foi utilizado o questionário de Meyer e Allen (1990). De acordo com a autora:

Os dados foram coletados por meio de um questionário dimensionado em 3 partes. A primeira contemplou dados demográficos; a segunda analisou o comprometimento dos docentes por meio de uma escala de Likert de 1 a 6 e a última e a terceira parte analisou o nível de satisfação no trabalho dos docentes por meio, de uma escala de Likert de 1 a 7.

A primeira avaliação tratou dos dados demográficos, e constatou a média de 45,1% de homens pesquisados para 54,9% de mulheres, onde 30% destes possuem entre 36 e 40 anos de idade. Já 35,3% possuem mais de 6 anos de permanência na instituição de ensino. Em seguinte, a análise das dimensões do comprometimento organizacional avaliou o comprometimento nas bases afetiva, normativa, instrumental e comprometimento global. Aqui, constatou-se um comprometimento elevado dos professores, com médias de 5,14 para base afetiva, 4,2 para normativa, 3,08 para instrumental e 4,14 no global.

Segunda a autora, esses dados

sugerem uma predominância do comprometimento afetivo e normativo dos docentes em relação ao comprometimento instrumental. Explica-se que essa predominância sugere que os sujeitos observam como mais relevante para seu comprometimento o fato de gostarem do local de trabalho e também a questão de terem internalizado os valores e objetivos organizacionais.

Quanto às dimensões da satisfação no trabalho, a pesquisa da autora dividiu em satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho, com promoção e satisfação global. Na satisfação com os colegas, foi apresentado nível de 90,4%, na satisfação com o salário, dividiu-se entre 50% para indiferença e satisfação e 50% para insatisfação. Para a satisfação com a chefia a média foi de 93,2%. Para natureza do trabalho e promoção, a primeira demonstrou 78,8% de satisfação e a segunda somente 19,2%. Conforme Pimenta (2015, p. 63). “Esses indicadores podem representar que a empresa deveria analisar as questões salariais e as questões de carreira e promoção com o intuito de aprimorar esses critérios de satisfação”.

Ao relacionar entre as variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, Pimenta (2015) verificou que 92,3% dos docentes pesquisados apresentam alto grau de comprometimento afetivo, que 69,2% apresentam alto grau de comprometimento normativo, já para o comprometimento instrumental, 36,5% demonstraram baixo grau, seguido de 34,6% em comprometimento instrumental moderado e 28,8% alto. Para Pimenta (2015, p.

90), “esse resultado indica que existe uma diferença de perfil de comprometimento instrumental entre os docentes, não ocorrendo uma predominância nem de alto comprometimento instrumental e nem de baixo comprometimento instrumental”. Assim, em um plano geral, a predominância do comprometimento dá-se na instância afetiva, demonstrando uma valorização das relações de trabalho.

Um terceiro estudo foi conduzido por Rocha (2016), que trouxe um estudo de caso com objetivo de validar a escala EBACO-R. Para tanto, o autor conduziu a pesquisa com uma organização do Sistema S, propondo aos pesquisados questionários baseados na EBACO-R.

A primeira parte da pesquisa constatou que a faixa etária como maior participação compreendeu pessoas dos 31 aos 35 anos de idade, sendo que, quanto ao gênero, 62% foram mulheres. No grau de escolaridade, 45% possuem pós-graduação, 35% ensino superior 14% superior em andamento. No que tange ao tempo de serviço, 33% estão há 3 anos na mesma área e 26% estão entre 6 e 10 anos.

Passando a análise das bases do CO, a base afetiva alcançou resultado de 4,39, a de obrigação em permanecer pontuou 3,29, “demonstrando certa falta de comprometimento dos colaboradores em relação às atividades que realizam” (Rocha, 2016, p. 38). Na base afiliativa o resultado foi de 4,15, e a linha consistência de atividades marcou 13,36, um comprometimento acima da média comum. Por fim, a base escassez de alternativas marcou 10,81, base essa onde o desejável é manter um resultado baixo, entretanto, o alto índice revela baixo comprometimento dos pesquisados nesse tangente.

Rocha, ao discutir os resultados, ressalta que:

Para extrair o máximo potencial de seus colaboradores, é necessário que a gestão realize ações com o objetivo de desenvolver o comprometimento dos colaboradores, principalmente nas bases afiliativa e obrigação em permanecer. Isso pode ser feito através de ações de integração que valorizem o sentimento de pertencimento dos funcionários da empresa do sistema S.

No ano de 2017, destaca-se o artigo de Barbosa *et al.*, que se dedicou a compreender o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal da Paraíba. A pesquisa foi realizada entre docentes e técnicos administrativos da organização, aplicando-se questionário baseado no modelo EBACO, abrangendo, portanto, as bases Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa, Falta de Recompensa e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas.

Os primeiros indicativos da pesquisa avaliaram as informações demográficas, contabilizando 40% de mulheres como pesquisadas, quanto a idade a média dos participantes era de 36 anos, sendo 55% deles professores e 40% técnicos administrativo.

A base afetiva marcou pontuação de 13,67, demonstrando que os valores pessoais dos colaboradores e da instituição estão alinhados, contribuindo para a permanência destes, não sendo, entretanto, o único. No que tange à obrigação em permanecer, a pontuação de 10,72 revelou um comprometimento abaixo da média, evidenciando que, segundo os autores:

O grau de comprometimento deles [funcionários] em permanecer na instituição é pouco, [...] e pode implicar na saída destes em momentos inoportunos, podendo comprometer o desempenho da instituição através da quebra de continuidade na prestação de seus serviços. (Barbosa *et al.*, 2017, p. 8).

Na base obrigação pelo desempenho, foi obtido um alto comprometimento, com pontuação de 16,39, demonstrando que os servidores se importam e esforçam para manter a qualidade da instituição e de seus desempenhos (Barbosa, 2017). Já no que diz respeito à base afiliativa, aqui foi obtido um baixo comprometimento, com pontuação de 13,53. Esse dado mostrou que os esforços dos colaboradores em aprimorarem suas funções dá-se frequentemente de maneira individual, estando em falta um sentimento maior de trabalho em equipe.

Passando para a base de falta de recompensas e oportunidades, a pontuação 5,64 coloca esse indicador em um comprometimento abaixo da média. Para os autores:

Tal resultado demonstra que as possíveis recompensas não são fatores significativamente determinantes para o aumento do comprometimento dos servidores entrevistados, estes acreditam ainda que já se doam em prol do instituto, mas aquilo que já contribuíram não garante sua permanência, o que corrobora com a Base Obrigação pelo Desempenho. (Barbosa, *et al.*, 2017, p. 11).

Na base linha consistente de atividades, a pontuação foi de 11,32, ou seja, com comprometimento abaixo da média, mas que é interpretado como um resultado positivo, visto que essa base “trabalha com a crença de que o servidor deve manter certas atitudes e regras para se manter na organização” (Barbosa *et al.*, 2017, p. 11).

Por fim, a base escassez de alternativos marcou pontuação de 8,96, com baixo comprometimento, de maneira que, para os colaboradores da instituição pesquisada, a falta de alternativas de emprego não é o fator determinante para a existência do comprometimento. Para os autores, é notável que, embora os profissionais sintam medo de perder os seus empregos, eles também acreditem que possuem aptidão para se envolver em novas oportunidades, caso precisem.

Caminhando ao ano de 2018, elenca-se aqui a dissertação de Brasileiro (2018), que trouxe o comprometimento organizacional sob o viés dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV). O autor utilizou como meio de pesquisa questionário que visou, em primeiro lugar, a obter os dados demográficos dos pesquisados, e, em segundo, apresentar perguntas baseadas na Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991).

No perfil demográfico, Brasileiro (2018) pôde determinar que 52,5% dos pesquisados foram homens, para 47,5% de mulheres. Quanto a faixa etária, 44,9% possuem entre 31 e 40 anos, e sobre o grau de escolaridade, o autor inferiu que os números de sua pesquisa “permitem concluir que, 93,1% dos ocupantes dos cargos possuem qualificação superior à exigida para a ocupação da função, uma vez que a escolaridade mínima exigida é o ensino médio completo” (Brasileiro, 2018, p. 62).

Segundo Brasileiro (2018, p. 63):

Um fator primordial que justifica a alta escolaridade dos pesquisados é o PCCTAE. O plano de carreira dos servidores incentivou o corpo técnico-administrativo a buscar níveis de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo, concedendo percentuais de aumento salarial àqueles que obtivessem educação formal superior à mínima exigida na área de conhecimento com relação tanto direta como indireta à função. Assim, esta lei serviu para elevar a remuneração e incentivar o aumento do nível de escolaridade dos servidores, proporcionando a melhoria do nível de qualificação contribuindo para uma melhor formação pessoal e profissional.

Passando à segunda fase da pesquisa, foram analisados o comprometimento organizacional destes servidores. Como já dito, o autor se valeu do modelo de Meyer e Allen (1991), que divide o CO em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Desta forma, a análise dos indicadores do CO da pesquisa de Brasileiro (2018), apresentou maior média no comprometimento afetivo, com 4,65 pontos, seguida de 3,93 pontos para a normativa e 3,62 pontos na dimensão instrumental.

Destes dados, o autor denotou que o vínculo emocional dos pesquisados para com a instituição é bastante elevado, e que esses profissionais possuem vontade de continuar a fazer parte da instituição empregadora. Sobre o vínculo normativo, os dados indicam que os pesquisados acreditam de forma moderada que “possuem o dever moral de continuar a fazer parte do quadro funcional da universidade” (Brasileiro, 2018, p. 70). Por último, os dados do comprometimento instrumental também sugerem um comprometimento moderado, onde 47,1% das respostas neste quesito foram de que a necessidade de permanência da institui resulta dos custos da saída, e 47,1% divergem dessa opinião. Para Brasileiro (2018, p. 68), os resultados dessa dimensão revelam que, em média, os pesquisados “realizam suas atividades profissionais

na UFV relativamente porque precisam ou relativamente porque acreditam que essa ainda seja a melhor alternativa profissional”.

Destacam-se, agora, os estudos de Lima (2019), que tratou do comprometimento organizacional sob o ponto de vista dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais (PMMG). A pesquisa foi conduzida, assim como a anterior apresentada, baseada na teoria do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), com a subdivisão dos enfoques afetivo, instrumental e normativo. Mais uma vez, tem-se a pesquisa dividida entre a coleta dos dados demográficos e dos dados objetivos a análise do CO.

Assim, os dados demográficos indicaram que 75% dos pesquisados foram homens, 76,9% possuem menos de 46 anos de idade e 79,6% possuem nível escolar de ensino superior e 68,1% dos pesquisados possuem até 15 anos de exercício na instituição empregadora.

Quanto aos dados sobre o CO, a autora obteve um índice moderado de comprometimento em todas as três dimensões. Desta forma, a pontuação média para o comprometimento afetivo foi de 3,85, demonstrando o envolvimento emocional moderado dos servidores. Para Lima (2019, p. 86), “esses resultados indicam que os indivíduos têm média identificação com os valores e os objetivos da instituição”. E completa dizendo que “talvez esse achado possa ser explicado por fatores intrínsecos e extrínsecos, pelo modelo gerencial e por mecanismos de promoções e incentivos ao desempenho adotados na instituição” (Lima, 2019, p. 86), uma vez que o comprometimento afetivo no setor público tende a ser alto.

No que diz respeito ao comprometimento normativo, a maioria dos servidores possui uma média alta de comprometimento, com 56,9%. Para a autora da pesquisa, “esse dado indica que os respondentes estão convencidos de que devem permanecer na PCMG em favor da obrigação ou dever moral, o que leva a deduzir que esses funcionários estão comprometidos com a instituição” (Lima, 2019, p. 90).

No entanto, Lima (2019, p. 90) destaca que:

Em contrapartida, quase um quinto dos servidores amostrados (24,4%) apresenta baixo comprometimento normativo. Esse resultado indica que esse percentual de respondentes acredita, de forma baixa, que devem continuar na instituição em benefício da obrigação moral, do apego às normas e aos valores institucionais e organizacionais.

Por último, o comprometimento instrumental indicou a média de 46,7%, indicando a vontade moderada dos servidores de permanecerem na instituição por acreditarem que existem trocas significativas e pela necessidade.

Por outro lado:

Mais de um terço dos servidores pesquisados mantém comprometimento instrumental baixo com a PCMG (37,3%), o que indica número de respondentes continua na PCMG porque precisam dela moderadamente, deixando entendido que mesmo com outras oportunidades optam por continuar na instituição, frisando que a troca entre trabalho realizado e recompensas auferidas não é favorável a eles.

Assim, o comprometimento numa perspectiva ampla evidenciou que a maioria dos servidores possuem comprometimento elevado, sendo 47,7% de nível moderado a alto e 52,6% de comprometimento baixo a moderado.

Percorrendo agora o ano de 2020, é trazido a discussão o artigo de Silva *et al.* (2020), que discorreu sobre o comportamento organizacional e o comportamento sustentável. Para isso, os autores conduziram pesquisa do tipo *survey* com servidores de uma instituição federal de ensino do Piauí, buscando categorizar o perfil dos pesquisados, analisar o nível de CO e o nível de comportamento sustentável no trabalho.

Em relação aos dados demográficos, 51,35% dos pesquisados foram homens e 48,65% foram mulheres. No que condiz à função, 54,05% são professores, 29,73% são técnicos administrativos, e 16,22% são terceirizados. Por último, a escolaridade dos funcionários elencou que somente 4,05 possuem doutorado, 36,49% possuem mestrado completo, 8,11% ensino superior completo e 6,76% ensino médio incompleto.

Passando aos dados sobre a influência do CO sobre o comportamento sustentável no trabalho, os autores destacaram que, sobre o comprometimento afetivo, este “exerce efeito positivo na variável dependente comportamento sustentável no trabalho” (Silva *et al.*, 2020, p. 292).

Para os autores foi observado que:

Os indivíduos que apresentaram o maior comprometimento afetivo também apresentaram o maior comportamento ambiental no trabalho. Logo, compreende-se que os indivíduos que desenvolvem vínculo afetivo, ou seja, sentem-se parte da organização, tendem a apresentar maior nível de comportamentos pró-ambientais, denotando que o vínculo organizacional exerce influência sobre os comportamentos sustentáveis no trabalho. (Silva *et al.*, 2020, p. 292).

Apresenta-se na sequência o trabalho de Arcanjo (2021), que versou sobre a relação entre comprometimento organizacional e teletrabalho a partir de dados de uma instituição de ensino superior. A pesquisa deu-se por intermédio de questionários que avaliaram, assim como os dos demais autores anteriormente citados, os dados demográficos dos participantes da pesquisa, para prosseguir a investigação da ligação entre o CO e o teletrabalho.

Deste modo, sob a perspectiva do comportamento diante do teletrabalho, o comprometimento afetivo marcou uma média de 2,52 pontos, demonstrando a relação emocional e um sentimento de identificação entre os funcionários e a modalidade de trabalho em pesquisa. Em segundo, o comprometimento de continuação a média foi de 3,07 para com o teletrabalho. Por último, o comprometimento normativo obteve a média de 3,25. Para o autor, os resultados mostram que, “apesar de o teletrabalho estar sendo praticado de forma compulsória [...], os servidores sentem que a produtividade aumentou, houve melhoria na organização dos processos de trabalho e se sentem mais motivados para desempenhar suas atividades”.

Assim, ao confrontar os resultados entre o comportamento diante o teletrabalho e CO, Arcanjo (2021, p. 92), pode deduzir que:

o comprometimento afetivo é maior quanto mais forte é a percepção de que no teletrabalho compulsório a produtividade aumentou, que há uma melhor organização dos processos de trabalho e ainda, quanto maior o sentimento de valorização do trabalho, e a motivação para o desenvolvimento de novas competências. E os resultados apontam que, os participantes que perceberam com maior intensidade o comprometimento normativo foram aqueles que notaram mais fortemente: a) uma melhor organização dos processos de trabalho; b) maiores níveis de produtividade no teletrabalho compulsório; c) maior valorização do trabalho; d) maior motivação para desenvolver novas habilidades e competências; e e) maior preocupação da universidade com a saúde mental dos servidores.

Por fim, apresenta-se o trabalho de Costa (2023), que teve como objetivo avaliar o comprometimento organizacional dos colaboradores em uma distribuidora de combustíveis utilizando a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) de Medeiros (2003).

O estudo foi conduzido como um estudo de caso com uma abordagem quantitativa e descritiva, utilizando um questionário com 36 questões fechadas para coletar dados dos colaboradores. Os resultados mostraram que a dimensão afetiva foi a mais predominante, indicando que os funcionários tinham uma forte ligação emocional com a organização.

A dimensão afetiva do comprometimento, que reflete a ligação emocional e o desejo de permanecer na organização, foi a mais proeminente entre os funcionários. Isso indica que muitos colaboradores se identificam com a missão e os valores da empresa. O comprometimento instrumental, relacionado aos custos percebidos de sair da organização, também foi significativo, sugerindo que benefícios tangíveis influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem na empresa

Os resultados também enfatizaram a importância de estratégias de gestão que fortaleçam o vínculo emocional dos funcionários com a empresa, como o reconhecimento do trabalho e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo. Além disso, manter benefícios e incentivos pode ajudar a sustentar o comprometimento instrumental.

Deste modo, Costa (2023, p. 86), concluiu que:

Os resultados da pesquisa revelam tendências significativas no que diz respeito ao comprometimento organizacional. Em termos médios, os colaboradores demonstraram uma maior propensão a concordar com as dimensões associadas à Obrigação pelo Desempenho e à Linha Consistente de Atividades. Este cenário sugere a presença de um compromisso notável no que concerne ao cumprimento de tarefas, alcance de metas e adesão às regras estabelecidas pela organização. Os colaboradores revelaram uma clara predisposição para atingir os objetivos e aderir às normativas organizacionais.

Os dados considerados sobre cada uma destas pesquisas podem ser mais bem visualizados no quadro a seguir:

Quadro 5 - Pesquisas sobre o tema na última década

<b>AUTOR/ DATA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>LOCAL DE PUBLICAÇÃO</b>
<b>Cruz (2013)</b>	Compreender o comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) em contraponto ao Sindicato da categoria.	Em análise comparativa, os trabalhadores tendem a apresentar maior comprometimento em “obrigação em permanecer” para com a universidade, sendo que tanto para esta quanto para o sindicato os valores médios foram abaixo do esperado.	FPL Educacional
<b>Stecca (2014)</b>	Identificar as estratégias de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no âmbito das cooperativas de crédito.	As estratégias de gestão de pessoas com maior relação e determinação quanto ao comprometimento são as denominadas “pessoas, equipe, abertura e confiança”, que fazem parte dos indicadores de filosofia e valores organizacionais, que, por sua vez, guardam relação com os compromettimentos afiliativo (sentimento de fazer parte) e afetivo (internalização de valores e objetivos).	Biblioteca Digital USP.
<b>Pimentel (2015)</b>	Determinar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição de ensino privada do Estado de Minas Gerais	Comprometimento elevado dos professores, com médias de 5,14 para base afetiva, 4,2 para normativa, 3,08 para instrumental e 4,14 no global. Ao relacionar entre as variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional foi verificado que 92,3% dos pesquisados apresentam alto grau de comprometimento afetivo, que 69,2% alto grau de comprometimento normativo, já para o comprometimento instrumental, 36,5% demonstraram baixo grau, seguido de 34,6% em comprometimento instrumental moderado e 28,8% alto.	UniHorizontes.

<b>Rocha (2016)</b>	Validação da escala EBACO-R.	A base afetiva alcançou resultado de 4,39, a de obrigação em permanecer pontuou 3,29, “demonstrando certa falta de comprometimento dos colaboradores em relação às atividades que realizam”. A base afiliativa o resultado foi de 4,15, e a linha consistência de atividades marcou 13,36, um comprometimento acima da média comum. Por fim, a base escassez de alternativas marcou 10,81, base essa onde o desejável é manter um resultado baixo, entretanto, o alto índice revela baixo comprometimento dos pesquisados nesse tangente.	Repositório Institucional UFRN.
<b>Barbosa et al. (2017)</b>	Compreender o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal da Paraíba.	A base afetiva marcou pontuação de 13,67. No que tange à obrigação em permanecer, a pontuação de 10,72 revelou um comprometimento abaixo da média. Na base obrigação pelo desempenho, foi obtido um alto comprometimento, com pontuação de 16,39. Já no que diz respeito à base afiliativa, aqui foi obtido um baixo comprometimento, com pontuação de 13,53. Passando para a base de falta de recompensas e oportunidades, a pontuação 5,64 coloca esse indicador em um comprometimento abaixo da média. Na base linha consistente de atividades, a pontuação foi de 11,32, ou seja, com comprometimento abaixo da média. Por fim, a base escassez de alternativas marcou pontuação de 8,96, com baixo comprometimento.	Repositório Digital IFPB.
<b>Brasileiro (2018)</b>	Elencar o comprometimento organizacional sob o viés dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV).	Maior média no comprometimento afetivo, com 4,65 pontos, seguida de 3,93 pontos para a normativa e 3,62 pontos na dimensão instrumental, denotando que vínculo emocional dos pesquisados para com a instituição é bastante elevado, e que esses profissionais possuem vontade de continuar a fazer parte da instituição empregadora. Sobre o vínculo normativo, os dados indicam que os pesquisados acreditam de forma moderada que “possuem o dever moral de continuar a fazer parte do quadro funcional da universidade”, e os dados do comprometimento instrumental também sugerem um comprometimento moderado, onde 47,1% das respostas neste quesito foram de que a necessidade de permanência da institui resulta dos custos da saída, e 47,1% divergem dessa opinião.	APGS.
<b>Lima (2019)</b>	Tratar do comprometimento organizacional sob o ponto de vista dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais (PMMG).	A pontuação média para o comprometimento afetivo foi de 3,85. No que diz respeito ao comprometimento normativo, a maioria dos servidores possuem uma média alta de comprometimento, com 56,9%. Por último, o comprometimento instrumental indicou a média de 46,7%, indicando a vontade moderada dos servidores de permanecerem na instituição por acreditarem que	RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas.

		existem trocas significativas e pela necessidade.	
<b>Silva et al. (2020)</b>	Discorrer sobre o comportamento organizacional e o comportamento sustentável.	Sobre a influência do CO sobre o comportamento sustentável no trabalho, os autores destacaram que, sobre o comprometimento afetivo, este “exerce efeito positivo na variável dependente comportamento sustentável no trabalho”.	Repositório UNB.
<b>Arcanjo (2021)</b>	Versar sobre a relação entre comprometimento organizacional e teletrabalho a partir de dados de uma instituição de ensino superior.	Sob a perspectiva do comportamento diante do teletrabalho, o comprometimento afetivo marcou uma média de 2,52 pontos. O comprometimento de continuação a média foi de 3,07 para com o teletrabalho. Por último, o comprometimento normativo obteve a média de 3,25.	Repositório UNB.
<b>Costa (2023)</b>	Analisar o Comprometimento Organizacional em uma distribuidora de combustíveis à luz da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).	Foram observadas correlações negativas entre escolaridade, tempo de serviço e salário com a dimensão Afetiva do comprometimento. Além disso, foi identificada uma correlação positiva entre o regime de trabalho presencial e as bases Afetiva e Linha Consistente de Atividade. Por outro lado, os colaboradores em regime híbrido apresentaram correlações negativas com as bases Obrigação pelo Desempenho e Linha Consistente de Atividades.	Repositório UFNR.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Concluída a etapa de apresentação de algumas dissertações sobre o tema comprometimento organizacional, segue-se para a apresentação da estrutura metodológica utilizada neste estudo.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados em uma pesquisa são fundamentais para garantir a rigorosidade e a relevância dos resultados obtidos. Nesta seção, serão detalhados os métodos selecionados, alinhados com os objetivos da pesquisa, para assegurar uma investigação criteriosa e apropriada às questões levantadas.

Para Lakatos e Marconi (2003) a escolha do instrumento metodológico será definida pela natureza do objeto pesquisado, a interação humana e outras questões que possam ocorrer durante o percurso da pesquisa. O problema rege as adequações, tanto em relação aos métodos utilizados, quanto às hipóteses levantadas na investigação.

Isso posto, no intuito de atender os objetivos propostos nesta pesquisa, serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados.

### 5.1 TIPO DO ESTUDO

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (2008), como pesquisa aplicada, entende-se um trabalho que abrange estudos que visam à resolução de um problema encontrado na sociedade onde vivem os pesquisadores.

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo. Kauark *et al.* (2010) definem pesquisa quantitativa como aquela que leva em consideração tudo aquilo que pode ser mensurado, informações ou opiniões, que possam ser representadas por números. Já na pesquisa qualitativa, segundo os mesmos autores, há um vínculo indissociável entre o que é objetivo e subjetivo, não havendo possibilidade de ser representado de forma quantificável.

A abordagem quantitativa tem um caráter mais direto e conclusivo, já que busca classificar e analisar informações, traduzindo-as em números e utilizando recursos estatísticos. Já na abordagem qualitativa, o processo de análise e interpretação requer a elaboração de hipóteses e classificação da relação entre as variáveis (Prodanov; Freitas, 2013).

De acordo com Creswell (2007), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador uma análise mais aprofundada devido ao seu maior nível de detalhamento dos dados adquiridos. Creswell (2007, p. 186), ainda acrescenta que:

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas.

Esta pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva. Como afirmam Cooper e Schindler (2003), por meio da exploração, os conceitos são estabelecidos de forma mais clara, pois prioridades são estabelecidas, além de realizadas as definições operacionais para melhorar o planejamento final da pesquisa. Este estudo procurou conhecer a percepção dos participantes quanto ao construto comprometimento organizacional, de acordo com o objetivo geral da pesquisa, que é o de avaliar o nível de comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), *Campus Coari*.

Quanto aos procedimentos, a metodologia utilizada foi bibliográfica que, de acordo com Medeiros (2019), se refere a um estudo sistemático desenvolvido com base em materiais publicados sobre o tema investigado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral e de levantamento que se caracterizam, segundo Gil

(2008), pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Gil (2008) enfatiza que a principal vantagem desse tipo de pesquisa é a possibilidade de o autor cobrir uma quantidade maior de fenômenos sem precisar se deslocar para isso. Isso facilita o acesso às informações.

## 5.2 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário baseado na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R), desenvolvido por Medeiros (2003) e revalidado por Trigueiro e Fernandes *et al.* (2016). O modelo EBACO-R é uma proposta de aprimoramento do modelo de Meyer e Allen (1991), incluso o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), sendo formado por 20 variáveis distribuídas em 5 bases (Afetivo, Obrigação em Permanecer, Afiliativo, Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas) e avaliadas pela escala Likert de 6 pontos (Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Totalmente).

De modo geral, analisar dados significa avaliar, classificar e, na maior parte das vezes, categorizar dados e opiniões recolhidas (Martins, 2008). Considerando isso, esse estudo buscará alcançar a maior amostra possível para atingir o nível de confiabilidade necessário.

Inicialmente foram recebidos os questionários com os dados coletados por meio do Google Forms. Foram excluídos da análise os questionários que foram preenchidos de forma incompleta. Foram verificados os percentuais de acordo com as seguintes características demográficas dos participantes: gênero, faixa salarial, cargo (docentes ou técnicos administrativos em educação) e faixa etária.

Para tabulação e análise dos dados, foi calculado a média das respostas obtidas para cada indicador das bases. Em seguida, cada média foi multiplicada pelo respectivo peso apresentado por Bastos *et al.* (2008) e foram somados os valores obtidos correspondentes à cada base, gerando assim uma pontuação que norteou a análise dos resultados.

Segundo Gil (2008), para que os dados sejam válidos e significativos é preciso que eles sejam tratados, inferidos e interpretados. Para isso, devem ser usados procedimentos estatísticos que oportunizem a elaboração de quadros, diagramas e figuras que coloquem em evidência os dados coletados, para que esses dados possam ser confrontados com informações já existentes e que, a partir daí, possa-se alcançar generalizações.

## 5.3 TRATAMENTO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Para tratamento e análise dos dados foi utilizado a análise estatística descritiva por meio do programa Excel, da Microsoft®, o qual foi usado para calcular a média dos dados para cada indicador das bases de comprometimento organizacional revalidado. Na sequência, esses resultados foram multiplicados pelos pesos já estabelecidos para cada indicador, conforme a base EBACO-R, como podemos verificar no quadro a seguir:

Quadro 6 - Bases e indicadores do comprometimento organizacional

<b>BASES E INDICADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>PESOS</b>
<b>AFETIVA</b>	
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
<b>OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>	
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,87
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,85
<b>AFILIATIVA</b>	
Nesta empresa, eu sinto que faço parte de um grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos da empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
<b>LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES</b>	
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
<b>ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>	
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	0,78

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em momento subsequente, multiplicando a média com os pesos indicados, foram obtidas as pontuações referentes a cada uma das bases, alcançando-se assim os escores. Na

análise dos valores dos escores obtidos, foram utilizados os valores de referência fornecidos por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 66-68), permitindo o entendimento de comportamento de cada base, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 7 - Interpretação dos dados da EBACO-R

<b>Bases e Indicadores do Comprometimento Organizacional</b>	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
<b>AFETIVA</b>	
< 5,87	Baixo comprometimento
5,87 a 11,81	Comprometimento abaixo da média
11,21 a 16,55	Comprometimento acima da média
>16,55	Alto comprometimento
<b>OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>	
<10,62	Baixo comprometimento
10,62 a 14,69	Comprometimento abaixo da média
14,69 a 18,75	Comprometimento acima da média
>18,75	Alto comprometimento
<b>AFILIATIVA</b>	
<14,77	Baixo comprometimento
14,77 a 16,82	Comprometimento abaixo da média
16,82 a 17,88	Comprometimento acima da média
>17,88	Alto comprometimento
<b>LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES</b>	
<8,52	Baixo comprometimento
8,52 a 12,13	Comprometimento abaixo da média
12,13 a 15,63	Comprometimento acima da média
>15,63	Alto comprometimento
<b>ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>	
<11,46	Baixo comprometimento
11,46 a 14,78	Comprometimento abaixo da média
14,78 a 17,85	Comprometimento acima da média
>17,85	Alto comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bastos *et al.* (2023).

Após a aplicação do questionário aos servidores docentes e técnicos administrativos do campus Coari e análise quantitativa dos resultados, foi encontrado o grau de comprometimento dos colaboradores em relação à escala de bases EBACO-R. Na sequência, foram entrevistados 11 (onde) ex-servidores do referido instituto, que foram selecionados por função (docentes e técnicos) e por disponibilidade para participar do estudo. O objetivo foi comparar as descobertas apresentadas pelo resultados do questionário dos atuais servidores do campus com as percepções e motivações apresentadas pelos antigos servidores para solicitação de suas remoções. O roteiro da entrevista semiestruturada pode ser verificado no apêndice C desse trabalho.

Ao ser verificada a necessidade de maiores esclarecimentos sobre algumas situações apontadas nos resultados do questionário aplicado aos atuais servidores e as descobertas das

entrevistas com os ex-funcionários do instituto, foi realizado um estudo qualitativo através de debates com um grupo selecionado de funcionários da referida instituição. O critério de seleção dos participantes se deu por tempo de serviço e função dentro da organização (docentes e técnicos). Obtivemos, assim, a realização de um grupo focal.

#### 5.4 GRUPO FOCAL

A metodologia do grupo focal é usada para investigar e entender como um grupo específico de pessoas percebe, opina, expressa atitudes e experiências em relação a um tema específico.

A abordagem qualitativa caracteriza-se pelo detalhamento ao descrever os fenômenos estudados, além de imprimir essencial relevância às declarações dos indivíduos sociais nela incluídos (Viera; Zouain, 2005). Tal importância se dá pelo caráter interpretativo das opiniões emitidas pelos participantes de uma pesquisa, não apenas em relação aos elementos e situações envolvidas, mas também ao mundo que os cerca, seus conceitos e acepções (Denzin; Lincoln, 2006).

Uma das técnicas da pesquisa qualitativa é o grupo focal que, segundo Morgan (1997) é um método oriundo de entrevistas, cuja captação de dados se dá por meio de diálogos e debates em um agrupamento de pessoas. O intuito dessa abordagem é coletar dados que possam trazer esclarecimentos acerca de convicções, entendimentos, conceitos sobre uma temática por meio de uma quantidade selecionada de indivíduos, que reagem às questões feitas a eles por um moderador e interagem ao respondê-las (kitzinger, 2000).

Backes *et al.* (2011) enfatizam que, dentre os variados métodos existentes na metodologia qualitativa, o grupo focal se mostra uma técnica que propicia reflexões mais aprofundadas sobre a temática investigada. Esse grupo afirma ainda que:

Na busca por uma caracterização dessa técnica, pode-se argumentar que se trata de uma entrevista em grupo, na qual a interação configura-se como parte integrante do método. No processo, os encontros grupais possibilitam aos participantes explorarem seus pontos de vista, a partir de reflexões sobre um determinado fenômeno social, em seu próprio vocabulário, gerando suas próprias perguntas e buscando respostas pertinentes à questão sob investigação.

Gatti (2005) define que o grupo focal deve atender algumas particularidades referentes ao perfil dos participantes, o local do evento, a forma de conduzir o processo e o desenvolvimento do roteiro. Segundo o autor, os convidados a participar do grupo devem

possuir aspectos em comum, tais como faixa etária, ambiente social e outras características demográficas, além de terem ciência do assunto abordado no debate no intuito de, por meio de suas experiências próprias, sugerir reflexões e questões além das propostas pelo moderador, embora a temática deva ser trabalhada a partir de questões já estabelecidas por meio de um roteiro, desenvolvido com base no estudo em questão (Barbour, 2009).

Verificados os conceitos e a relevância da técnica supramencionada, de acordo com os resultados dos questionários aplicados aos atuais servidores do *Campus* Coari e as entrevistas com os ex-servidores, foi realizado um grupo focal com o objetivo de entender melhor as motivações para os resultados apresentados em relação às bases do comprometimento organizacional, principalmente aquelas com comprometimento abaixo da média, assim como das bases com comprometimento acima da média. Participaram 10 servidores, para maior abrangência da investigação, de diferentes departamentos e cargos. Foram incluídos também servidores que possuem funções gratificadas e que, conseqüentemente, fazem parte da atual gestão e outros que, em algum momento de suas carreiras na instituição, foram coordenadores e/ou fizeram parte da gestão. As questões abordadas tiveram como base o questionário EBACOR e tiveram como objetivo aprofundar o entendimento dos resultados da pesquisa até então. O roteiro do grupo focal e as questões propostas para debate podem ser verificados no apêndice D deste trabalho.

Após o debate, os dados foram organizados e analisados em comparação com as descobertas apontadas nas fases anteriores do estudo.

Detalhado o percurso metodológico da pesquisa, o capítulo a seguir apresenta a descrição e a análise dos dados obtidos pelo questionário respondido pelos docentes e técnicos administrativos do campus estudado, das entrevistas com ex-servidores do *campus* estudado e do grupo focal realizado.

## **6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, são apresentadas informações sobre comprometimento organizacional apuradas por meio do questionário aplicado aos servidores do campus investigado. Para essa etapa, foi utilizada a estatística descritiva para análise dos dados brutos obtidos.

Segundo Magalhães (2005), estatística descritiva é utilizada na etapa inicial da análise possuindo o objetivo de tirar conclusões acerca dos dados. Assim, esta pesquisa aplicou no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, *Campus* Coari, um questionário para 70 servidores, dos quais, 54 responderam, representando 77%, sendo 24

profissionais da função de Técnico Administrativo em Educação (TAE), representando 44% do total de respondentes, e 30 docentes, representando 56% do total dos servidores que participaram efetivamente. O questionário possui 26 questões, destas 20 são indicadores divididos em 5 bases cada qual com 4 questões e 6 são perguntas acerca do perfil do profissional e socioeconômico, sendo estas: idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, remuneração e cargo.

A seguir, apresenta-se uma detalhada análise dos indicadores obtidos a partir das respostas dos participantes.

## 6.1 INDICADORES POR BASE

Nesta seção, são analisados os resultados obtidos através dos escores das cinco bases de comprometimento organizacional, com o intuito de compreender como cada uma dessas bases influencia o comprometimento organizacional.

Ao analisarmos os quadros de 10 a 14 a seguir, obtivemos os resultados por escores das cinco bases. A base afetiva possui o maior escore e resultado positivo para organização, com comprometimento acima da média. Por seguinte, temos as bases afiliativa e linha consistente de atividades, com respectivamente, segundo e terceiro maior escore e com comprometimento abaixo da média. Por fim, temos as bases linha consistente de atividades e obrigação em permanecer, com respectivamente, penúltimo e menor escore e ambos com baixo comprometimento. A seguir, as análises dos resultados em cada uma das bases verificadas.

### 6.1.1 Base afetiva

Nesta seção, são abordados os resultados obtidos na base afetiva conforme definida na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R), e como tais resultados podem influenciar o desempenho dos indivíduos em uma organização.

Na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R), os primeiros quatro itens se relacionam à base afetiva que, segundo Bastos *et al.* (2008), corresponde à identificação e a convicção de um indivíduo em relação às crenças, valores e objetivos da organização na qual está inserido. Esse envolvimento afetivo para com a instituição influencia o seu desempenho na execução de suas tarefas cotidianas (Meyer; Allen, 1997), contribuindo efetivamente para o incremento dos propósitos organizacionais (Paula; Schmidt; Bohnenberger, 2007). Na base afetiva, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), o resultado

desejável é de alto comprometimento, já que a base possui relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações avaliadas. Os resultados da referida base estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 8 - Resultados dos indicadores da base afetiva

AFETIVA	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
A razão de eu preferir esta organização em relação a outros é por causa do que ela simboliza de seus valores	4,15	1,16	0,76	3,15	13,6	Comprometimento acima da média
Desde que me juntei a esta organização meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	4,19	1,01	0,74	3,10		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	4,85	0,79	0,78	3,78		
Eu me identifico com a filosofia desta organização	4,46	1,02	0,80	3,57		

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Ao analisarmos o quadro 8 em relação à base afetiva, os servidores da organização possuem comprometimento acima da média, ou seja, possuem forte *crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização*.

Segundo Bezerra *et al.* (2013), servidores que apresentam comprometimento acima da média na base afetiva, por terem conexão com a filosofia e os valores da instituição, tendem a permanecer na instituição mais motivados pelo afeto que por quaisquer vantagens que ela possa ofertar. Além disso, respondem de forma mais efetiva a situações de estresse, contribuindo assim para o bem-estar no ambiente corporativo (Pinho; Bastos; Rowe, 2015). Ideia corroborada por Rego (2003), que conclui que o grau de conexão psíquica e emocional do colaborador é o que o motiva a cumprir os objetivos da organização com mais afinco e determinação. O indicador com maior score foi *Eu acredito nos valores e objetivos desta organização* e o de menor escore foi *Desde que me juntei a esta organização meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares*. Portanto, pode-se inferir que o resultado obtido na referida base é positivo por estar próximo ao desejado, que é o de alto comprometimento, e que os servidores partilham e concordam com as crenças estabelecidas pela organização. É possível, no entanto, buscar alternativas para que a referida base evolua na instituição e atinja o nível almejado.

A seguir, é analisada a base da escassez de alternativas, outro aspecto a ser estudado nas motivações dos indivíduos a continuarem desenvolvendo determinada função em uma organização.

### 6.1.2 Base afiliativa

Na sequência do questionário da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R), temos a base afiliativa, cujos resultados obtidos também serão analisados, com base nos escores a seguir.

As quatro afirmativas são relacionadas à base afiliativa, que foi dividida por Medeiros (2003) a partir da base afetiva e que, segundo Siqueira *et al.* (2008), trata-se da percepção de pertencimento de um indivíduo a uma instituição e a sensação de respeito e reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. Na base afiliativa, ainda de acordo com Siqueira *et al.* (2008), o resultado desejável nessa base é de alto comprometimento, já que a referida base possui relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações avaliadas. Os resultados da base em questão estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 9 - Resultados dos indicadores da base afiliativa

Afiliativa	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	4,07	1,29	0,68	2,77	12,92	Comprometimento abaixo da média
Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo	4,48	1,19	0,72	3,23		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	4,52	1,09	0,76	3,43		
Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo	4,26	1,18	0,82	3,49		

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Ao analisarmos o quadro 9 em relação à base afiliativa, os resultados revelam um comprometimento abaixo da média, ou seja, sugerem que os servidores da instituição possuem *pouca crença que são reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização*. Tais resultados também podem revelar que os laços que conectam os indivíduos à organização estudada não são suficientemente significativos para que reflitam no seu comprometimento para com seus objetivos e metas (Bezerra *et al.*, 2013), o que pode ser verificado por meio do item com a menor pontuação: *fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa*, com escore 2,77.

A baixa pontuação na base afiliativa está aquém das expectativas das organizações em relação ao comprometimento dos seus servidores, já que, segundo Siqueira *et al.* (2008, p. 169),

espera-se que os indivíduos tenham compromisso, “vistam a camisa” e produzam de forma constante.

Dessa forma, de acordo com o modelo estabelecido por Bastos *et al.* (2008), podemos inferir que os pontos citados não são positivos para a organização e que os servidores não possuem forte vínculo com a equipe e não aceitam os valores do grupo na busca pelo reconhecimento de pertencer a ele (Kelman, 1958).

Na próxima seção, continua-se a analisar os itens encontrados no questionário da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R), sendo que, desta vez, o item sobre o qual se debruçará o estudo será a base linha consistente de atividade.

### 6.1.3 Base escassez de alternativas

Os quatro itens seguintes no questionário da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R), referem-se à base Escassez de Alternativas, cujos resultados também podem ser visualizados a seguir.

De acordo com Rocha (2016), a base escassez de alternativas é uma base instrumental, que se define pela crença do indivíduo de que possui poucas alternativas profissionais, caso venha a deixar a sua organização atual. Verificam-se os itens dessa base quando o indivíduo realiza suas atividades laborais mais por necessidade e por sentir que não teria outras opções externas de trabalho do que por desejo ou vontade de contribuir com a organização, conforme os conceitos de Meyer e Allen (1991).

Segundo Bastos *et al.* (2008), por ser instrumental, na base Escassez de Alternativas, o resultado desejável é o de baixo comprometimento. Os resultados da referida base estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 10 - Resultados dos indicadores da base escassez de alternativas

Escassez de Alternativas	Mé- dia	Desvio Padrão	Peso	Escore por indi- cador	Escore Total	Resultado
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	3,15	1,51	0,77	2,42	10,61	Baixo com- prometi- mento
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho	3,50	1,71	0,78	2,73		
Se eu decidisse deixar minha organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada	4,11	1,63	0,59	2,43		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	3,61	1,62	0,84	3,03		

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

A base escassez de alternativas alcançou o escore total de 10,61, que representa baixo comprometimento que, de acordo com o modelo proposto por Bastos *et al.* (2008) é um resultado considerado relevante, já que indica que os servidores não condicionam sua permanência na instituição à ausência de possibilidades e alternativas profissionais externas ou seja, têm pouca *crença de que possuem poucas alternativas de trabalho se deixarem a organização.*

Pode-se inferir que a execução dos serviços pelos servidores não ocorre apenas pela obrigação ou medo de não disporem de oportunidades de trabalho fora da organização. O resultado obtido, portanto, é considerado favorável à instituição, já que corresponde ao resultado esperado pelo modelo utilizado como base.

#### 6.1.4 Base linha consistente de atividade

As próximas alternativas do questionário da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R) estão diretamente vinculadas à base Linha Consistente de Atividade.

Segundo Siqueira *et al.* (2008), a base Linha Consistente de Atividade indica que o indivíduo deve manter regras e atitudes estabelecidas pela instituição no intuito de nela permanecer, ou seja, deve-se cumprir as regras por meio de comportamentos tidos como mais apropriados (Dalpiaz, 2019). Por ser instrumental, é esperado que o resultado da análise dessa base seja o de baixo comprometimento, já que os seus resultados são inversamente proporcionais ao desempenho da organização (Bastos *et al.*, 2008). Os resultados da base em questão estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 11 - Resultados dos indicadores da base linha consistente de atividade

Linha Consistente de Atividade	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	4,81	1,17	0,65	3,13	11,33	Comprometimento abaixo da média
Na situação atual ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	3,74	1,62	0,58	2,17		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	3,69	1,46	0,71	2,62		

Procuo não transgredir as regras aqui pois assim sempre mantereí meu emprego	4,94	1,34	0,69	3,41		
--	------	------	------	------	--	--

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Becker (1960) afirma que os indivíduos comprometidos com linhas de consistência com suas tarefas e atividades, permanecem em uma organização apenas quando observam que o retorno do tempo investido lhe trará benefícios. Caso contrário, a saída passa a ser uma alternativa. Sua permanência ou saída se dá pela ciência e percepção de trocas laterais. Ainda segundo Becker (1960), os indivíduos apenas demonstram compromisso com as organizações com o objetivo de manterem seus cargos e recompensas.

O resultado apurado e exposto no Quadro 11 em relação à base Linha Consistente de Atividade indica que os servidores da organização possuem comprometimento abaixo da média, ou seja, possuem pouca *crença de que manter certas atitudes e regras da organização resultará no objetivo de se manter na organização*. Dessa forma, pode-se deduzir que as atividades desenvolvidas não se sustentam somente por conta da obrigação em cumprir regras e adotar posturas preestabelecidas para se manter em seus empregos. Pode-se inferir, portanto, de acordo com o modelo estabelecido por Bastos *et al.* (2008), que o resultado de comprometimento abaixo da média é positivo para a organização, já que se aproxima bastante do resultado esperado que é o de baixo comprometimento.

Outrossim, também é e suma importância a compreensão da base obrigação em permanecer para uma melhor aplicação das teorias do comprometimento organizacional. Este tema será tratado a seguir.

### 6.1.5 Base obrigação em permanecer

Por fim, as últimas quatro afirmativas do questionário da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R) são referentes à base Obrigação em Permanecer.

A obrigação em permanecer, segundo Bastos *et al.* (2008), é derivada da percepção do indivíduo de que é obrigado a ficar em uma instituição, de que não seria certo deixá-la e do sentimento de culpa, caso assim o fizesse. Nessa base, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), o resultado esperado é o de alto comprometimento, já que a base em questão possui relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações avaliadas.

Por ser uma base normativa, os indivíduos com esse tipo de comprometimento permanecem na instituição porque têm a percepção de que isso é seu dever (Klauck; Bohnenberger; Schmidt, 2009) e, por sentirem uma obrigação moral para com a organização, desempenham suas atividades de forma eficiente e efetiva (Paula; Schmidt; Bohnenberger, 2007). Os resultados da base em questão estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 12 - Resultados dos indicadores da base obrigação em permanecer

Obrigação em Permanecer	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui	2,70	1,67	0,85	2,30	10,2	Baixo comprometimento
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	2,78	1,61	0,87	2,42		
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3,83	1,45	0,78	2,99		
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	3,15	1,73	0,79	2,49		

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

O resultado obtido e exposto no Quadro 12 em relação à base Obrigação em Permanecer indica que os servidores da organização possuem baixo comprometimento, ou seja, possuem pouca *crença de que devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais*.

Segundo Meyer e Allen (1991), por ser uma base normativa, na qual o servidor se sentiria obrigado a permanecer no trabalho, um resultado de baixo comprometimento pode indicar que o servidor não possui grande interesse em permanecer na organização. Dessa forma, pode-se inferir que os servidores da instituição analisada não supõem ter a obrigação moral para com a organização e, por isso, não se sentem motivados a realizar suas atividades no intuito de colaborar com a instituição no atingimento dos seus objetivos.

Finalizando a análise as bases, pode-se, por fim, iniciar uma análise mais técnica, mediante a comparação destas com os resultados obtidos, conforme será feito no próximo tópico.

## 6.2 ANÁLISE COMPARATIVA DA BASES E INDICADORES DA EBACO-R

Após análise individual das cinco bases que compõem o modelo EBACO-R, são apresentadas as análises comparativas entre as bases verificadas, os resultados *versus* os resultados esperados, assim como os indicadores que prevalecem entre as respostas dos servidores da instituição analisada. Essas informações estão expostas nos quadros a seguir:

Quadro 13 - Comparativo entre os resultados das bases da EBACO-R

Bases da EBACO -R	Escore obtido	Resultado alcançado	Resultado esperado
Afetiva	13,6	Comprometimento acima da média	Alto comprometimento
Obrigação em Permanecer	10,20	Baixo comprometimento	Alto comprometimento
Afiliativa	12,92	Comprometimento abaixo da média	Alto comprometimento
Linha Consistente de Atividade	11,33	Comprometimento abaixo da média	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	10,61	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Siqueira *et al.* (2008, p. 70) afirmam que a interpretação dos resultados deve considerar que bases específicas do comprometimento têm relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, enquanto para outras, essa relação possui uma proporcionalidade inversa. Portanto, para as bases Afetiva, Afiliativa e Obrigação em Permanecer, espera-se que o resultado seja o de alto comprometimento. Já para as bases Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas, o resultado esperado é o de baixo comprometimento.

A instituição analisada apresentou um comprometimento positivo ou satisfatório em três das cinco bases verificadas. A base Afetiva obteve comprometimento acima da média, o que é, considerando o modelo proposto, uma resposta satisfatória, já que se aproxima do resultado esperado que é o de alto comprometimento. Na base Escassez de Alternativas, o resultado de baixo comprometimento é considerado positivo, enquanto o diagnóstico de comprometimento abaixo da média da base Linha Consistente de Atividade também se mostra adequado, por se aproximar da medida considerada mais apropriada.

Duas bases obtiveram resultados considerados negativos, de acordo com as medidas propostas por Siqueira *et al.* (2008). As bases Afiliativa e Obrigação em Permanecer tiveram como resultado comprometimento abaixo da média e baixo comprometimento respectivamente.

Na sequência, os indicadores com maior média de acordo com as suas respectivas bases analisadas pelo questionário proposta, considerando a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada - EBACO-R.

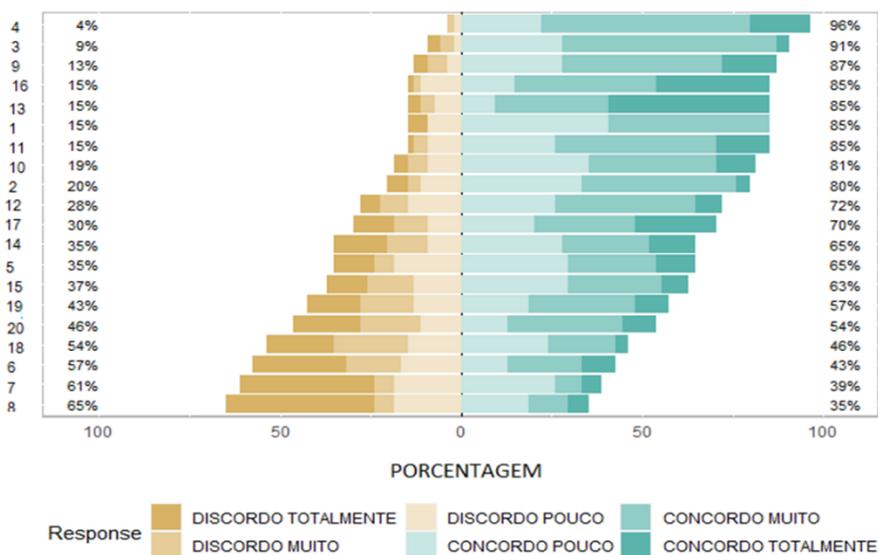
Quadro 14 - Indicadores com Maior Média por Bases

Bases	Indicadores	Mé- dia	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador
Afetiva	Eu acredito nos valores e objetivos desta organi- zação	4,85	0,79	0,78	3,78
Afiliativa	Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo	4,26	1,18	0,82	3,49
Linha Consis- tente de Ativi- dades	Procuo não transgredir as regras aqui pois assim sempre manterei meu emprego	4,94	1,34	0,69	3,41
Escassez de Alternativas	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imedi- atas de trabalho	3,61	1,62	0,84	3,03
Obrigaçã em Permanecer	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas da- qui	3,83	1,45	0,78	2,99

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Verifica-se, no Quadro 14, que os indicadores com maiores escores seguem a ordem das análises individuais das bases dos Quadros de 8 a 12, nos quais o indicador com maior peso pertence à base afetiva e o com menor à base Obrigação em Permanecer. É possível verificar os indicadores e os seus percentuais com mais detalhes no gráfico a seguir:

Figura 2 - Indicadores com maiores escores



Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Ao analisar a Figura 2, pode-se observar que as cores laranjas definem discordância das perguntas respondidas e as cores azuladas representam concordância, sendo estas divididas em “discordo totalmente”, “discordo muito”, “discordo pouco”, “concordo pouco”, “concordo muito”, “concordo totalmente”.

No quadro a seguir, é possível verificar todos os 20 indicadores na ordem em que foram utilizados no questionário respondido pelos servidores participantes dessa pesquisa.

Quadro 15 - Indicadores com maior média por bases

Bases	Indicador	ID
Afetiva	A razão de eu preferir esta organização em relação a outros é por causa do que ela simboliza de seus valores	1
	Desde que me juntei a esta organização meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	2
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	3
	Eu me identifico com a filosofia desta organização	4
Obrigação em Permanecer	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui	5
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	6
	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	7
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	8
Afiliativa	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	9
	Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo	10
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	11
	Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo	12
Linha Consistente de Atividades	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	13
	Na situação atual ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	14
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	15
	Procuro não transgredir as regras aqui pois assim sempre mantereirei meu emprego	16
Escassez de Alternativas	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	17
	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho	18
	Se eu decidisse deixar minha organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada	19
	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	20

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Observa-se no Quadro 15 que 65% dos servidores discordam do indicador “8. *acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui*” pertencente a base obrigação em permanecer, sendo este o maior percentual de discordância. Por conseguinte, verifica-se que os indicadores que possuem maior concordância entre os servidores são os de número 4, 3, 9, 16, 13, 1, 11, 10 e 2 com percentual de concordância entre 80% e 96%. Pode-se perceber que os indicadores com maior percentual, os da base **Afetiva** todos encontram-se presentes, três da base **Afiliativa**, somente um da base **Linha Consistente de Atividades** e nenhum da base **obrigação em permanecer e escassez de alternativas**. Além disso, pode-se notar que dos 20 indicadores presentes somente 4 deles possuem mais de 50% de discordância, sendo estes: 8. *Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui*, 7. *Eu me sentiria*

*culpado se deixasse minha organização agora, 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora e 18. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.*

Outrossim, o próximo passo na análise comparativa é aprofundar a investigação cruzando esses dados com características demográficas. Os dados referentes a esta comparação está presente no próximo tópico.

### 6.3 BASES DA ESCALA EBACO-R X DADOS DEMOGRÁFICOS

Na sequência da análise individual dos resultados de cada uma das bases da EBACO-R e da análise de todos os seus indicadores, no intuito de aprofundar a investigação, esta pesquisa propôs o cruzamento dos dados obtidos com determinadas características demográficas do participantes, sendo elas sexo, escolaridade, idade, remuneração e cargo. Os dados coletados estão expostos e compilados nos quadros a seguir.

Quadro 16 - Resultados dos indicadores das bases por sexo

Bases	Gênero	Escore Total	Resultado
Afetiva	F	14,1	Comprometimento acima da média
	M	13,49	Comprometimento acima da média
Afiliativa	F	13,58	Comprometimento abaixo da média
	M	12,77	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	F	12,75	Comprometimento abaixo da média
	M	10,14	Baixo comprometimento
Linha Consistente de Atividades	F	11,6	Comprometimento abaixo da média
	M	11,26	Comprometimento abaixo da média
Obrigação em Permanecer	F	7,7	Baixo comprometimento
	M	10,3	Baixo comprometimento

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Ao analisar o Quadro 16, verifica-se que o resultado geral dos quadros 8 a 12 repete-se, ou seja, somente a base afetiva possui comprometimento acima da média e as restantes comprometimento baixo ou abaixo da média. Assim, pode-se inferir que, independentemente do sexo, para a base **Afetiva** os servidores possuem a *crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização*. O mesmo raciocínio é válido para a base **Obrigação em Permanecer**. Além disso, constata-se que o sexo masculino só não possui baixo comprometimento na base **Afetiva** e **Linha Consistente de Atividade**. Por conseguinte, nota-se que só duas bases das cinco, a **Afiliativa** e a **Escassez de Alternativas** possuem respostas variadas por sexo. Dessa forma, é possível inferir que, pelo fato de o resultado nas bases em

sua maioria ser repetido, o sexo não representa forte influência no resultado, mas sim as bases de forma individualizada.

No quadro a seguir, são verificados os dados apurados em comparação com a escolaridade dos participantes da pesquisa.

Quadro 17 - Resultados dos indicadores das bases por escolaridade

Bases	Escolaridade	Escore Total	Resultado
Afetiva	Superior completo	13,76	Comprometimento acima da média
	Pós-Graduação	13,76	Comprometimento acima da média
	Mestrado completo	13,43	Comprometimento acima da média
	Doutorado completo	13,72	Comprometimento acima da média
Afiliativa	Superior completo	13,38	Comprometimento abaixo da média
	Pós-Graduação	13,31	Baixo comprometimento
	Mestrado completo	11,79	Baixo comprometimento
	Doutorado completo	15,00	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	Superior completo	12,35	Baixo comprometimento
	Pós-Graduação	10,67	Baixo comprometimento
	Mestrado completo	10,27	Baixo comprometimento
	Doutorado completo	10,09	Comprometimento abaixo da média
Linha Consistente de Atividades	Superior completo	11,50	Comprometimento abaixo da média
	Pós-Graduação	11,21	Comprometimento abaixo da média
	Mestrado completo	10,89	Comprometimento abaixo da média
	Doutorado completo	12,54	Comprometimento abaixo da média
Obrigação em Permanecer	Superior completo	11,77	Baixo comprometimento
	Pós-Graduação	10,13	Baixo comprometimento
	Mestrado completo	9,87	Baixo comprometimento
	Doutorado completo	9,91	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Analisando-se o Quadro 17, nota-se que o resultado geral dos quadros 8 a 12 repete-se, ou seja, somente a base **Afetiva** possui comprometimento acima da média e as restantes comprometimento baixo ou abaixo da média. Assim, pode-se verificar que, independentemente do nível de escolaridade, para a base afetiva, os servidores possuem a *crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização*.

Por seguinte, na base **Afiliativa**, observa-se que somente o superior completo possui resultado de comprometimento abaixo da média, enquanto os demais níveis de escolaridade possuem baixo comprometimento, indicando assim que o superior completo possui uma crença um pouco mais forte de *que são reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organização* em relação aos demais.

Além disso, na base **Escassez de Alternativas** e **Obrigação em Permanecer** somente o nível doutorado completo possui comprometimento abaixo da média, indicando que esse nível de escolaridade possui a crença um pouco mais forte em relação ao demais níveis *de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização e de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais*.

Por fim, na base **Linha Consistente de Atividade**, definida por *crença de que manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização*, independentemente do nível de escolaridade, o resultado é comprometimento abaixo da média, indicando que as regras da organização no sentido de garantir o vínculo empregatício são relevantes, corroborando assim com o maior escore na base citada que é “procuro não transgredir as regras aqui pois assim sempre mantereí meu emprego”.

No quadro a seguir, estão expostos os dados relacionados às bases X idade dos participantes.

Quadro 18 - Resultados dos indicadores das bases por idade

Bases	Idade	Escore Total	Resultado
Afetiva	De 21 a 30 anos	10,47	Comprometimento abaixo da média
	De 31 a 40 anos	13,66	Comprometimento acima da média
	De 41 a 50 anos	13,65	Comprometimento acima da média
	Mais de 50 anos	12,8	Comprometimento acima da média
Afiliativa	De 21 a 30 anos	13,77	Baixo comprometimento
	De 31 a 40 anos	13,15	Baixo comprometimento
	De 41 a 50 anos	12,2	Baixo comprometimento
	Mais de 50 anos	12,58	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	De 21 a 30 anos	13,38	Comprometimento abaixo da média
	De 31 a 40 anos	10,93	Baixo comprometimento
	De 41 a 50 anos	10,66	Baixo comprometimento
	Mais de 50 anos	7,53	Baixo comprometimento
Linha Consistente de Atividades	De 21 a 30 anos	11,75	Comprometimento abaixo da média
	De 31 a 40 anos	11,58	Comprometimento abaixo da média
	De 41 a 50 anos	8,39	Baixo comprometimento
	Mais de 50 anos	11,4	Comprometimento abaixo da média
Obrigação em Permanecer	De 21 a 30 anos	10,87	Comprometimento abaixo da média
	De 31 a 40 anos	9,71	Baixo comprometimento
	De 41 a 50 anos	10,83	Comprometimento abaixo da média
	Mais de 50 anos	11	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Ao analisar o Quadro 18, pode-se verificar que o resultado geral dos Quadros 8 a 12 repete-se, ou seja, somente a base **Afetiva** possui a maioria dos resultados em comprometimento acima da média, tendo somente a faixa etária de 21 a 30 anos com comprometimento abaixo da média e as bases restantes apresentando comprometimento baixo ou abaixo da média. Assim, constata-se que os servidores acima de 31 anos, para a base afetiva, possuem a *crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização*.

Na sequência, na base **Afiliativa**, definida por *crença que são reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organização*, independentemente da idade, o resultado é baixo comprometimento, indicando que a crença de pertencimento e reconhecimento não é forte para nenhuma faixa etária.

Além disso, na base **Escassez de Alternativas** somente a faixa etária de 21 a 30 anos possui maior crença *de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização*. Na base **Obrigação em Permanecer** somente a faixa de 31 a 40 anos possui baixo comprometimento, indicando que possui crença menor em relação aos demais de que *deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais*.

Por fim, na base **Linha Consistente em Atividade**, somente a faixa de 41 a 50 anos possui baixo comprometimento, indicando que possui crença menor em relação aos demais de *manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização*. A seguir, os dados da pesquisa em relação às bases em comparação com a satisfação quanto a sua remuneração dos respondentes da pesquisa.

Quadro 19 - Resultados dos indicadores das bases por satisfação em relação à remuneração

Bases	Grau de satisfação	Score Total	Resultado
Afetiva	Muito Insatisfeito	13,46	Comprometimento acima da média
	Insatisfeito	12,97	Comprometimento acima da média
	Indiferente	11,7	Comprometimento acima da média
	Satisfeito	14,19	Comprometimento acima da média
	Muito satisfeito	11,11	Comprometimento abaixo da média
Afiliativa	Muito Insatisfeito	13,84	Baixo comprometimento
	Insatisfeito	12,82	Baixo comprometimento
	Indiferente	11,79	Baixo comprometimento
	Satisfeito	13,24	Baixo comprometimento
	Muito satisfeito	13,24	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	Muito Insatisfeito	13,26	Comprometimento abaixo da média
	Insatisfeito	12,94	Comprometimento abaixo da média
	Indiferente	7,59	Baixo comprometimento
	Satisfeito	11,22	Baixo comprometimento
	Muito satisfeito	9,78	Baixo comprometimento
Linha Consistente de Atividades	Muito Insatisfeito	11,68	Comprometimento abaixo da média
	Insatisfeito	10,24	Comprometimento abaixo da média
	Indiferente	10,46	Comprometimento abaixo da média
	Satisfeito	11,32	Comprometimento abaixo da média
	Muito satisfeito	10,87	Comprometimento abaixo da média
Obrigação em Permanecer	Muito Insatisfeito	12,97	Comprometimento abaixo da média
	Insatisfeito	12,35	Comprometimento abaixo da média
	Indiferente	9,45	Baixo comprometimento
	Satisfeito	9,31	Baixo comprometimento
	Muito satisfeito	13,43	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaboração própria do autor (2023).

Analisando-se o Quadro 19, verifica-se que o resultado geral dos quadros 8 a 12 repete-se, ou seja, somente a base **Afetiva** possui comprometimento acima da média e as restantes comprometimento baixo ou abaixo da média. Assim, nota-se que, independentemente da

remuneração, para a base **Afetiva**, os servidores possuem a *crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização*.

Por seguinte, na base **Afiliativa**, observa-se que, independentemente da remuneração, o resultado é de baixo comprometimento, indicando que os respondentes possuem pouca crença *de que são reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organização*.

Além disso, nas bases **Escassez de Alternativas**, **Linha Consistente de Atividade** e **Obrigação em Permanecer** constata-se que as respostas quanto às remunerações, classificadas como *muito insatisfeito* e *insatisfeito* possuem comprometimento abaixo da m dia e maiores escores, indicando, respectivamente, que os servidores insatisfeitos, creem mais em rela o aos demais *de que possuem poucas alternativas de trabalho se deixar a organiza o, de que manter certas atitudes e regras da organiza o com o objetivo de se manter na organiza o e de que devem se esforçar em benefício da organiza o e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais*. Dessa forma, infere-se que os mesmos seguem as regras, independente do desejo, necessitam pouco mais da organiza o e que não executam atividades apenas pela obriga o moral. Na sequência, os resultados dos dados coletados sobre as bases X os cargos dos servidores participantes da pesquisa.

Quadro 20 - Resultados dos indicadores das bases por cargo

Bases	G�nero	Escore Total	Resultado
Afetiva	Docente	14,01	Comprometimento acima da média
	TAE	13,1	Comprometimento acima da média
Afiliativa	Docente	13,36	Baixo comprometimento
	TAE	12,38	Baixo comprometimento
Escassez de Alternativas	Docente	10,38	Baixo comprometimento
	TAE	10,91	Baixo comprometimento
Linha Consistente de Atividades	Docente	11,35	Comprometimento abaixo da média
	TAE	11,31	Comprometimento abaixo da média
Obriga�o em Permanecer	Docente	10,69	Comprometimento abaixo da média
	TAE	9,58	Baixo comprometimento

Fonte: Elabora o própria do autor (2023).

Analisando-se o Quadro 20, verifica-se que o resultado geral dos Quadros 8 a 12 repete-se, ou seja, somente a base afetiva possui comprometimento acima da m dia e as restantes mostram comprometimento baixo ou abaixo da m dia. Assim, nota-se que, independentemente do cargo, para a base **Afetiva**, os servidores possuem a *crença e identifica o com a filosofia, os valores e os objetivos da organiza o*.

Por seguinte, na base **Afiliativa**, observa-se que, independentemente do cargo, o resultado   baixo comprometimento, indicando que possuem pouca crença *de que são reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organiza o*.

Além disso, na base **Escassez de Alternativas**, constata-se que, independentemente do cargo, o resultado é o de baixo comprometimento, indicando que os respondentes possuem pouca crença *de que devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização*, assim executando atividades, independente da crença de possuírem outras oportunidades.

Na base **Linha Consistente de Atividades**, nota-se que, independentemente do cargo, o resultado é o de comprometimento abaixo da média, indicando que esses servidores possuem pouca crença *de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização*, assim, executando atividades, independente dos valores da organização.

Por fim, na base **Obrigação em Permanecer**, verifica-se que os TAE (técnicos administrativos em educa o) possuem pouca crença *de que deve se esforçar em benefício da organiza o e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais*. Além disso, através do teste ANOVA unilateral, verifica-se que os valores-p obtidos são superiores ao nível de significância de 0,05, o que indica que aceita-se a hipótese nula de que não há diferença no comprometimento por cargo, ou seja, ao analisar as fun es por base, não há diferenças significativas de comprometimento entre TAE e Docentes.

Na sequência da análise dos resultados do questionário aplicado aos servidores atuais do IFAM, *Campus Coari*, no intuito de aprofundar as investiga es sobre o tema comprometimento organizacional, foram realizadas entrevistas com ex-servidores da institui o. O processo em questão está exposto na se o a seguir.

#### 6.4 ENTREVISTAS COM EX-SERVIDORES DO IFAM *CAMPUS COARI*

Após a análise do questionário, foram realizadas entrevistas com servidores removidos do *Campus Coari*. O objetivo foi comparar os resultados do questionário sobre comprometimento organizacional dos atuais servidores com as motiva es alegadas pelos ex-servidores para solicita o de suas remo es.

O roteiro da entrevista semiestruturada detalhado pode ser verificado no apêndice C desse trabalho. Este roteiro foi desenvolvido para guiar a coleta de informa es de maneira aprofundada e abrangente, e, assim, permitir uma análise criteriosa das respostas obtidas durante as entrevistas.

Nessa etapa da pesquisa optou-se pela metodologia qualitativa que, segundo Minayo (2009), traz respostas às indaga es concernentes a fen menos humanos, já que os indivíduos se diferenciam não apenas por suas a es, mas pelo pensamento sobre o seu agir e pela forma

como interpretam tais atitudes a partir do evento experimentado e compartilhado com seus pares. As respostas entregues por uma pesquisa qualitativa são normalmente distintas e requerem análises descritivas mais elaboradas (Oliveira *et al.*, 2020).

As entrevistas foram realizadas online por meio do aplicativo de videoconferências *Google Meet* com 11 (onze) ex-servidores, removidos do *Campus Coari* entre os anos de 2012 e 2022. Foram selecionados apenas servidores que foram removidos a pedido e excluídos os que se evadiram por razões médicas, próprias ou de terceiros. A quantidade atingida de servidores entrevistados foi determinada pela disponibilidade dos convidados em participar do estudo. Os itens que compunham o roteiro utilizado foram elaborados tendo como base o questionário EBACO-R aplicado aos atuais servidores do campus investigado. A entrevista pode ser caracterizada como semiestruturada, já que, segundo Manzini (1990), esse tipo de diálogo investigativo desenha-se a partir de um tópico acerca do qual é desenvolvido um roteiro com perguntas centrais, podendo ser acrescentadas por outras que porventura surgirem durante o inquérito. Algumas dessas questões podem, inclusive serem trazidas pelo próprio entrevistado durante o processo.

No decorrer dessas reuniões, optou-se por gravar apenas os áudios desses diálogos para garantir que os dados coletados fossem fidedignos e acurados. A duração das gravações variou entre 19 e 41 minutos, que foram transcritas, tabuladas e categorizadas, assegurando que todos os pormenores fornecidos pelos entrevistados fossem mantidas, assim como as particularidades e peculiaridades confidenciais durante os encontros.

Esse estágio da pesquisa pode ser definido como descritivo, já que se buscou um entendimento detalhado dos temas abordados e a compreensão das experiências dos entrevistados durante o tempo em que foram servidores do campo investigado, sem o comprometimento de explicar os acontecimentos (Vergara, 2000). Já Castro (1976) argumenta que o tipo de pesquisa em questão reúne e destaca os pormenores do contexto estudado, demonstrando a relação entre variáveis, sem esmiuçar as causas e efeitos (Aker; Kumar; Day, 2004).

Fundamentado na revisão da literatura que alicerça o tema comprometimento organizacional, definiram-se as seguintes categorias para fins de análise: “Motivação”, “identificação com os valores da instituição”, “autoavaliação”, “relação com a cidade e os colegas de trabalho” e “vida após o instituto”.

Expostos os procedimentos que antecederam as conversas com os ex-servidores do campus pesquisado, o próximo capítulo apresenta os achados da etapa.

## 6.5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO SOBRE AS ENTREVISTAS

A análise dos dados e discussão constitui um ponto crucial nesta pesquisa, onde os *insights* coletados durante as entrevistas são examinados e interpretados. Este capítulo oferece, portanto, uma oportunidade para aprofundar a compreensão das experiências, percepções e opiniões dos profissionais do Instituto Federal da Amazônia (IFAM) em Coari, proporcionando uma visão mais nítida sobre os diferentes aspectos que permeiam o ambiente de trabalho e a relação desses profissionais com a instituição.

### 6.5.1 Motivação

A presente pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas realizadas com 11 (onze) profissionais da área da educação que desempenharam suas funções no campus Coari do Instituto Federal da Amazônia (IFAM).

Segundo Alencar (2018), os servidores têm o papel fundamental de conectar o cidadão aos seus direitos, já que representam a espinha dorsal do ambiente educacional, contribuindo com seu conhecimento, paixão e comprometimento para moldar a experiência educativa no instituição.

Os Estudos de Hawthorne, iniciados por Elton Mayo em 1924, já mencionados no capítulo que apresenta o referencial teórico, foram fundamentais ao revelar que fatores psicológicos e sociais influenciam significativamente a produtividade dos trabalhadores, indo além das recompensas financeiras (Monego et al., 2021). Assim, tem-se que suas experiências e perspectivas são fundamentais para compreender a dinâmica intrínseca entre profissionais e instituição. Ao dar voz a esses profissionais, esta pesquisa busca iluminar a riqueza e a complexidade da experiência educacional no IFAM em Coari, contribuindo assim para o desenvolvimento contínuo e aprimoramento da educação na região.

Dessa forma, a primeira categoria buscou indicar a relação dos profissionais entrevistados com a motivação profissional, valores institucionais e a interação com o ambiente de trabalho. A importância deste tema se dá com base no fato de que o primeiro pilar da gestão de pessoas é a motivação, essencial para o comprometimento pessoal e a dinâmica organizacional. (Cazelato; Brito, 2017). E assim, foi verificado primeiramente que dentre os dez profissionais entrevistados, quatro deles atuavam como Técnico Administrativo da Educação e os outros seis eram professores do IFAM, com tempos de serviço informados de três meses a nove anos.

Ao serem questionados sobre a motivação para trabalharem no IFAM em Coari, as respostas mostraram diversas expectativas, entretanto, a mais recorrente foi a expectativa de ganho financeiro e estabilidade financeira, mostrando que boa parte dos entrevistados via o instituto como uma oportunidade de se desenvolverem enquanto recebiam uma boa remuneração. Ademais, a segunda resposta recorrente sobre a motivação foi a localização geográfica da instituição, pois acreditavam possuir fácil acesso e/ou era próximo da casa de familiares.

Por outro lado, um entrevistado pontuou que não esperava trabalhar no campus, segundo ele:

[Ser aprovado] na verdade, pra mim foi um susto, porque eu não tinha noção do estado do Amazonas. Eu pensei que iria para o campus de Manaus. A outra opção era Tabatinga e meu critério de escolha foi a distância. (Entrevistado V).

O entrevistado V não foi o único que não objetivava ir para Coari, outros dois entrevistados também afirmaram que não esperavam ser aprovados no campus e que também tinham como opção principal outros campi e até estados, como por exemplo, o Amapá.

Outro ponto que influencia na eficiência dos servidores é a identificação destes com os valores da instituição. Este ponto merece aprofundamento, por isso, o próximo tópico tratará deste tema.

### **6.5.2 Identificação com os valores da instituição**

É evidente que a avaliação da percepção dos valores por parte dos servidores reflete não apenas como esses valores são internalizados, mas também como impactam no desempenho de suas atividades no seu local de trabalho.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a avaliação da percepção dos valores da instituição pelos seus servidores indica como eles os absorvem e, por conta disso, como desempenham as suas tarefas.

A entrevista realizada revela uma variedade de perspectivas em relação à identificação dos profissionais com os valores da instituição. O primeiro profissional relatou que não se identificava com os valores do IFAM, apontando para uma preocupação excessiva com o uso de uniformes e uma percebida falta de atenção à inclusão de alunos e apoio a estudantes em vulnerabilidade social.

O entrevistado II suscitou que, no início de sua carreira no IFAM, a instituição não possuía valores ou missão, estando ausente até mesmo um PPI (Projeto Pedagógico

Institucional), e que utilizavam o de Manaus como base. A ausência de valores ou missão claramente definidos pode levar a uma falta de identidade e propósito, visto que são fundamentais para guiar as ações, decisões e cultura organizacional.

Além dos já citados, os entrevistados VI, VII e VIII também contaram que não percebiam os valores da instituição na prática. Para o entrevistado VIII “o *Campus* Coari entrega pouco para a sociedade. Falta audácia, aproximação com a população local, visto que uma das missões de uma instituição de ensino é mudar a realidade da sociedade”. A frustração nesse aspecto mostrou que os servidores visualizavam divergências entre o ideal e a realidade, e também percebiam na prática as consequências.

Sob outro ponto de vista, alguns dos entrevistados relataram que se identificavam com os valores e que viam harmonia e comprometimento entre os funcionários. Além de que, segundo o Entrevistado II, a instituição demonstrava acolhimento e grande protagonismo em relação à pesquisa e eventos. Apesar de positivos, os pontos de vista ainda apontam mais para a relação entre os próprios profissionais do que o funcionamento da instituição em si.

O sentimento de valorização pelos profissionais em relação à instituição revela uma dicotomia significativa. Ao serem questionados sobre o sentimento de valorização pela instituição, cinco participantes elencaram não se sentirem valorizados, gerando até mesmo um sentimento de abandono pela reitoria, como afirmou o Entrevistado X. Os outros quatro já indicaram que se sentiam valorizados, embora muitos concordassem que podia haver melhorias, principalmente no que se refere à ausência de investimento.

Segundo elucidam Mowday, Porter e Steers (1979), o comprometimento atitudinal é caracterizado pelo vínculo emocional que um indivíduo desenvolve com uma organização, compartilhando seus objetivos e desejando permanecer vinculado para apoiá-los. Essa disparidade nas percepções destaca a importância não apenas de reconhecimento, mas também de ações tangíveis que demonstrem o valor atribuído aos profissionais, reforçando a necessidade de um diálogo aberto e estratégias institucionais para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador.

Os entrevistados cujos dados são analisados nesta pesquisa também foram solicitados a refletir sobre sua própria performance pessoal, avaliando o trabalho realizado dentro da instituição, o sendo que o resultado desta será verificado na autoavaliação presente a seguir.

### **6.5.3 Autoavaliação**

O aspecto da autoavaliação é especialmente relevante no contexto da presente pesquisa, cujo intuito, além de analisar as experiências e percepções dos entrevistados sobre o Instituto Federal da Amazônia (IFAM) em Coari, também busca levar os indivíduos a uma reflexão sobre seu próprio desempenho pessoal na instituição.

De acordo com Carvalho (2011), a autoavaliação possibilita com que o servidor identifique suas virtudes e pontos a serem aprimorados no que tange às suas características ocupacionais, oferecendo-lhe alternativas e estratégias para refinar suas habilidades e capacidades profissionais. Por isso, além das questões direcionadas às experiências e percepções sobre o Instituto Federal da Amazônia (IFAM) em Coari, os entrevistados foram também indagados sobre sua própria atuação na perspectiva pessoal, sendo conduzidos a uma autoavaliação do trabalho exercido na instituição.

O Entrevistado I alegou que se doou demais ao trabalho em Coari, e que jamais faria isso novamente, pois mesmo diante seus esforços não se sentia valorizado profissionalmente. Similarmente, o Entrevistado II expressou a sensação de ter se dedicado demasiadamente ao trabalho, realizando atividades diversas com os alunos, mas destacando a necessidade de melhorias no apoio da gestão para otimizar os resultados.

O Entrevistado III, apesar de sentir que fez um bom trabalho, apontou para o desgaste emocional como limitador para realizações mais amplas. Segundo ele:

Eu acho que eu fiz um bom trabalho, mas o meu desgaste emocional em Coari me impediu de ir além, de ter feito mais, de ter trabalho mais. Eu fiquei naquelas aulas em sala de aula. Eu poderia ter feito mais projetos, poderia ter ido além, mas saí muito desgastada emocionalmente daí e fiquei fazendo apenas o trivial nos meus 3 últimos anos. O meu envolvimento no campus falhou um pouco por conta desse desgaste. (Entrevistado III).

Já os Entrevistados IV e V ressaltaram o tempo na instituição como positivo e enriquecedor, com aprendizados sobre o funcionamento interno e o desenvolvimento de trabalhos.

O Entrevistado IX expressou orgulho pelo seu desempenho, e sentiu que pode contribuir para a sociedade, e ressaltou a saudade das amizades formadas durante sua permanência após a sua saída. O Entrevistado X também sentia que produzia muito, e contou que:

Fui responsável pela implantação de um projeto, fiz outros de monitoria na minha área, participei de eventos de extensão e etc. Eu acho que deixei a minha marca aí. Para alguns, positiva, para outros, negativa. **Inclusive, eu fui até perseguido aí.** Inclusive, foi um dos motivos de eu ir embora. (Entrevistado X, grifo do autor).

O relato reflete uma narrativa complexa de dedicação e impacto no ambiente de trabalho. O entrevistado destaca realizações significativas, evidenciando seu empenho e contribuições substanciais para o desenvolvimento educacional e acadêmico. No entanto, a dualidade das percepções sobre sua marca indica que suas ações foram interpretadas de maneiras distintas por diferentes indivíduos, gerando avaliações positivas e negativas. O fato de mencionar ter sido perseguido como um dos motivos para sua saída sugere desafios adicionais e tensões pessoais no ambiente de trabalho. Esse relato ilustra a complexidade das interações profissionais, onde o impacto de um indivíduo pode ser interpretado de maneiras diversas, influenciando sua experiência e decisão de deixar a instituição.

Percebe-se, então, que o enfoque aqui tratado permitiu uma reflexão mais profunda sobre o impacto individual no contexto institucional, promovendo uma análise crítica e autocrítica das práticas profissionais. As respostas a essa abordagem proporcionaram uma visão holística das experiências vivenciadas pelos profissionais, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de trabalho e do papel desempenhado por cada um no contexto do IFAM em Coari.

Outro ponto a ser avaliado sob o ponto de vista dos participantes é a dinâmica que diz respeito à cidade e os colegas de trabalho, visto que tais fatores também influenciam no comprometimento organizacional. O próximo tópico parte desta perspectiva.

#### **6.5.4 Relação com a cidade e com os colegas de trabalho**

Nesta seção, destaca-se o intrincado tecido das considerações dos entrevistados em relação à estrutura da cidade e do próprio Instituto, assim como suas interações e conexões com os colegas de trabalho. Explorando as percepções dos entrevistados sobre a estrutura da cidade e do instituto, assim como as complexidades subjacentes às relações interpessoais no ambiente de trabalho, proporcionando uma visão enriquecedora e contextualizada das experiências profissionais nesse cenário específico.

Neste sentido, cumpre ressaltar que as relações interpessoais têm aumentado gradativamente sua importância dentro das instituições. Embora sejam influenciadas pela estrutura organizacional e moldadas no intuito de obter resultados corporativos adequados, tais relações, quando positivas, se traduzem em um ambiente de trabalho saudável e, consequentemente, em eficiência e produtividade (Brondani, 2010).

Nesta seara, na análise da estrutura da cidade e do instituto, somente dois entrevistados a classificaram como boa e aceitável, especialmente em comparação com outros campus.

Entretanto, o Entrevistado VII ressalta que o desafio não reside na infraestrutura do campus, mas sim no clima organizacional, caracterizando-o como polarizado e desagradável. Este destaque evidencia a importância das dinâmicas interpessoais na percepção geral dos profissionais, indo além da análise estritamente física da infraestrutura. O trabalho em equipe promove a troca de conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas (Ávila; Couto, 2013).

Algumas expectativas iniciais de encontrar uma cidade bem estruturada foram frustradas devido a desafios como sujeira, falta de água, rede de internet precária e comércios em condições precárias. A carência de estrutura no campus, em comparação com outros Institutos Federais, foi destacada, assim como a ausência de uma visão do instituto como um local de produção de ciência e tecnologia.

De acordo com o Entrevistado I:

Apesar da escola ter uma estrutura melhor, em comparação às outras escolas do município, eu esperava encontrar em um instituto federal uma estrutura semelhante a que eu via em outros estados, por exemplo, no Nordeste. Eu via no instituto uma espécie de “escolão”. Não só em termos físicos, mas como também de percepção dos servidores que ali atuavam, que até hoje, a meu ver, não conseguem pensar o instituto só como uma escola. O instituto carecia de uma estrutura que tivesse em pé de igualdade com a estrutura dos outros IFs e também de uma mudança em termos de olhar o instituto como uma local de produção de ciência, de tecnologia e eu não via isso. Essa era minha percepção. (Entrevistado I).

É válido apontar que a percepção dos servidores também pode desempenhar um papel importante na forma como uma instituição é vista. Se eles não conseguem enxergar o instituto como um local de produção de ciência e tecnologia, isso pode afetar a cultura organizacional e a missão da instituição.

O Entrevistado III também mencionou a violência na cidade e a falta de acompanhamento da estrutura humana com o desenvolvimento econômico. De acordo com ele, algumas melhorias foram percebidas no instituto, como a construção de uma piscina e ginásio, mas relatos de ausência de refeitório e estrutura precária persistiram.

A cidade foi descrita como mediana em termos de estrutura, com deficiência de transporte pelo Entrevistado VIII. Além disso, a expectativa de melhorias com a construção do gasoduto não foi atendida, resultando em decepção. Em síntese, a cidade foi caracterizada como muito violenta, refletindo a falta de segurança, destacando desafios significativos, tanto na estrutura da cidade quanto no *Campus* do IFAM em Coari.

Seguindo para as respostas dos entrevistados em relação à sua interação com colegas de trabalho, estas revelam uma gama de experiências. O Entrevistado I descreveu o ambiente como

hostil, marcado por perseguições políticas e crises de saúde mental, resultando até mesmo uma necessidade de afastamento para tratamento psiquiátrico, e sobre o episódio, relata:

Um dia, eu estava indo trabalhar (entrevistado se emocionou nesse ponto e pausou alguns instantes) parei e, sai do carro. Eu não queria ir trabalhar porque achava que o ambiente era muito hostil, o tempo todo me sentia vigiado, achava na minha casa tinha escutas, **achava que minha empregada era uma espiã** (...). (Entrevistado I, grifo do autor).

A narrativa do entrevistado revela o impacto profundo que o ambiente de trabalho teve em sua saúde mental e a pausa durante a narrativa mostra a dificuldade de expressar as experiências vivenciadas. A decisão de buscar tratamento, ao receber uma licença, destaca a necessidade urgente de cuidado e ressalta os desafios enfrentados pelos profissionais diante de ambientes de trabalho adversos, que podem ter sérias repercussões na saúde mental.

Por outro lado, há relatos de relações profissionais, legais e amigáveis, bem como interações amistosas e cordiais, embora dificultadas por divergências políticas em alguns casos. A sensação de comunidade e tranquilidade marca o relato dos Entrevistados IV, V e VI, mas ainda assim, há a percepção de mudanças no tratamento dependendo da função exercida, especialmente em assuntos políticos e cargos mais altos, gerando desconforto em alguns casos.

A divisão política intensa é mencionada por eles como um desafio, pois, segundo o Entrevistado IX, “havia dois grupos dentro da instituição e quem não sabia separar isso, atrapalhava no sentido de desenvolver um bom ambiente dentro da instituição e atrapalhava os relacionamentos”. Em resumo, as dinâmicas nas relações interpessoais variam de maneira significativa, refletindo tanto aspectos positivos quanto desafios decorrentes de fatores políticos e hierárquicos.

Outrossim, também se analisa neste trabalho a perspectiva dos indivíduos que optaram pela remoção da organização, conforme se verifica em sequência.

### **6.5.5 Vida após o instituto**

É fundamental considerar os diversos aspectos que envolvem a decisão de um indivíduo de deixar uma organização, levando em conta tanto os fatores internos quanto externos que possam influenciá-lo nessa escolha.

Sob tal perspectiva, há uma variedade de aspectos que podem influenciar um indivíduo a permanecer ou sair de uma organização (Porter; Steers, 1973). Winterton (2004) explica que as motivações para saída variam de insatisfação com o trabalho, percepção de oportunidades

externas aparentemente melhores até baixo nível de comprometimento. Conforme Medeiros et al. (2003), a decisão de um indivíduo de permanecer em uma empresa está relacionada aos custos e benefícios que envolvem sua saída, conhecidos como trocas laterais. Em resumo, a continuidade na organização é determinada pela avaliação do equilíbrio entre esses aspectos. Torres (2021, p. 24) concorda com essa ideia ao afirmar que o foco instrumental sugere que os indivíduos permanecem na empresa desde que recebam recompensas adequadas às suas expectativas. Se os investimentos pessoais superarem os retornos percebidos, é provável que optem por sair da organização.

A essência desta categoria reside em proporcionar uma visão abrangente das experiências vivenciadas pelos profissionais após a remoção do *Campus* Coari. Ao abordar a mudança de vida desencadeada pela remoção, a pesquisa visa capturar as percepções transformadas sobre a instituição após a saída. Explorando o tempo necessário para decidir pela remoção e as motivações subjacentes a esse processo, busca-se entender os fatores que influenciam as escolhas individuais. Além disso, o estudo aborda o delicado momento emocional envolvido ao solicitar a remoção, vislumbrando revelar os sentimentos que permeiam essa decisão significativa na trajetória profissional dos entrevistados.

#### 6.5.5.1 Pedido de remoção

De acordo com Bastos et al. (1997), o comprometimento instrumental de um indivíduo implica na avaliação de que permanecer na organização resulta em benefícios superiores e menos sacrifícios do que a alternativa de saída, que é vista como mais onerosa e desvantajosa.

Assim, os primeiros pontos de indagação aos entrevistados foram direcionados à motivação para o pedido de remoção, o tempo para decidir solicitar a remoção, e o sentimento ao solicitar remoção. Acerca disso, as motivações para a solicitação de remoção dos profissionais apresentam uma variedade de fatores, sendo a questão política interna destacada como influência predominante para o Entrevistado I, que completou que ocupava um cargo na instituição, e esta posição era frequentemente tratada como “algo pejorativo”.

A experiência de estar isolado em Coari e a dificuldade de lidar com a distância da família emergiram como motivadores em diferentes casos, e também preocupações familiares, como o desejo de proporcionar uma melhor qualidade de vida ao cônjuge e filhos, bem como lidar com doenças familiares, foram razões fundamentais em várias situações, como apontaram os Entrevistados II, III, IV, V, VI, VIII e IX.

O Entrevistado III ainda completou que:

Minha remoção se deve mais a questões familiares. Meus familiares não eram felizes em Coari, a estrutura da cidade não os agradava, assim como a falta de opções profissionais. Quis trazer minha família *pra* capital para ver mais coisas. Por mim, eu até ficaria em Coari mais tempo. Eu saí mais por questões familiares. (Entrevistado III).

Além disso, a busca por novas oportunidades profissionais e a sensação de ter cumprido um papel específico em Coari também impulsionaram pedidos de remoção, como no caso do Entrevistado VII, que “queria conhecer novas pessoas e novos ares, [pois] já tinha cumprido seu papel no *Campus* de Coari”.

Ademais, perseguição, percebida como traumática, emergiu como a principal motivação para o Entrevistado X, evidenciando o impacto significativo das dinâmicas interpessoais na decisão de se afastar do *campus*. Essa diversidade de motivações reflete a complexidade das escolhas individuais, influenciadas por fatores profissionais, familiares e emocionais.

Subsequentemente, é relevante que este trabalho se debruce a estudar o aspecto temporal relacionados aos pedidos de remoção.

#### 6.5.5.2 A hora de sair

A partir dos resultados obtidos, denota-se que os relatos sobre o tempo envolvido nos pedidos de remoção foram diversos. A impossibilidade quase absoluta de remoção devido à ausência de editais e à natureza política do processo foi enfatizada pelo entrevistado I, evidenciando as complexidades burocráticas e as influências políticas na mobilidade dos profissionais.

Já os Entrevistados IV, VII e X mencionam uma rápida resolução de seus processos de decisão, enquanto outros enfrentaram períodos mais prolongados, como três anos entre a solicitação e a efetivação da remoção, como no caso do entrevistado VI, que fez o pedido no ano de 2020, mas somente foi removido no ano de 2023.

A diversidade nas motivações e nos períodos de espera reflete claramente a heterogeneidade das experiências dos profissionais do Instituto Federal da Amazônia (IFAM) em Coari no contexto da remoção.

A seguir, a análise se dá em relação às nuances emocionais, que fornecem insights valiosos para políticas organizacionais que visam melhorar o bem-estar e a gestão de pessoal no ambiente de trabalho.

### 6.5.5.3 Sentimentos e mudanças

Conforme se observa dos resultados obtidos no presente trabalho, denota-se que os sentimentos associados à solicitação de remoção revelam uma gama de emoções entre os entrevistados, que podem variar desde frustrações e insatisfações até expectativas de novas oportunidades e crescimento pessoal.

Os Entrevistados IV e IX expressaram uma sensação dividida, sentindo alegria pela própria saída, mas experimentando culpa e peso na consciência, especialmente quando a remoção implicava deixar lacunas na instituição. O Entrevistado IX enfatizou ainda a falta de opção de substituto no contexto do SIASS.

A ansiedade ao aguardar os resultados de um edital também foi mencionada, influenciada pelas perseguições enfrentadas anteriormente pelo entrevistado X. Ademais, a alegria e o reconhecimento pelo trabalho realizado foram mencionados pelo entrevistado VII. Não muito diferente, o entrevistado III disse:

Eu fiquei bem. O que eu fui fazer em Coari, eu fiz direitinho. Eu não dava problemas, não vivia de atestado, eu fazia o possível para estar presente na escola. Eu vim de consciência limpa. Acho que fiz um bom trabalho.

No geral, houve entre todos uma complexidade emocional associada aos processos de remoção, moldada por fatores individuais, profissionais e circunstanciais. Quando perguntados sobre a mudança de vida após a remoção, apenas dois entrevistados indicaram uma certa dificuldade de readaptação, como indica o relato do Entrevistado I:

Quando eu cheguei aqui [no novo campus], eu carreguei a fama do *Campus* Coari. A informação que tive depois era que as pessoas do meu atual campus achavam que estavam recebendo um servidor "problemático".

Esse relato prova a influência significativa da reputação associada ao *Campus* Coari na experiência do entrevistado ao transitar para um novo ambiente de trabalho. Ser visto como um servidor "problemático" por membros do novo *campus* evidencia o impacto da reputação do local anterior e destaca não apenas as dinâmicas de interação profissional, mas também como as experiências passadas podem moldar a forma como os indivíduos são percebidos em novos ambientes de trabalho.

Os demais entrevistados demonstram que as experiências pós-remoção causaram uma mudança significativa e predominantemente positiva nas suas vidas. Para o Entrevistado II, o

suporte familiar aumentou, contribuindo para melhorias psicológicas e uma sensação geral de bem-estar. A transição para um novo *campus* também trouxe benefícios, como uma dinâmica mais harmoniosa, menos carga de trabalho e a ausência de conflitos eleitorais para o Entrevistado III, que fala que “apesar de morar longe do campus, possui menos aulas e passa menos tempo no *campus*”, contribuindo para o seu bem-estar.

O Entrevistado X informou que sua vida mudou para melhor após a remoção, e conta que:

Minha vida mudou pra melhor. Eu vim decidido a ficar na outra cidade. Eu comprei uma casa, consegui apoiar os estudos dos meus familiares. Graças a paz de espírito que tive ao sair de Coari, pude fazer várias coisas. Foi uma mudança positiva. Sinto falta apenas da relação com algumas pessoas. Em Coari, se há pessoas que não gostam de você, elas não gostam mesmo e, se puderem, elas até te prejudicam. Mas as pessoas que gostam de você, realmente te ajudam, convidam você para os eventos e você não encontra isso em outros *campi*. Aqui, no campus que estou, por exemplo, as pessoas são muito fechadas.

Esse relato destaca a transformação positiva na vida do entrevistado após a remoção de Coari, evidenciando decisões assertivas que resultaram em melhorias significativas. A diferenciação é feita ao ressaltar que, enquanto em Coari as relações eram marcadas por extremos de apoio ou prejudicamento, no novo *campus* as interações são percebidas como mais reservadas. Essa análise sublinha a complexidade das relações sociais na instituição de ensino e como a mudança de contexto pode impactar não apenas o ambiente de trabalho, mas também as dinâmicas interpessoais.

#### 6.5.5.4 O instituto após a saída do servidor

Por fim, no presente trabalho também se investigou, juntos aos entrevistados, como eles percebiam a situação da instituição após a própria saída. Os relatos proporcionaram uma visão abrangente sobre os impactos percebidos em relação às mudanças organizacionais, bem como também em relação à continuidade de suas próprias contribuições passadas.

Os Entrevistados I e V notaram uma piora na situação após sua saída, destacando desafios persistentes e agravamento das condições. Para o Entrevistado V, sua saída prejudicou o instituto pois “sobrecarregou o pessoal da minha área porque ficou sem professor”.

Há também a avaliação de que a saída era necessária, feita pelo Entrevistado II, fundamentada na percepção de que, apesar dos esforços individuais, havia colegas que não cumpriam suas responsabilidades. Em contraste, alguns observam mudanças positivas, como

os Entrevistados III e VII, que destacaram a renovação, novas ideias e uma equipe mais positiva e comprometida. O Entrevistado III elenca até que “o campus deu uma guinada em relação à convivência”.

A noção de que ninguém é insubstituível é mencionada, ressaltando a dinâmica constante nas instituições pelo Entrevistado VI. No geral, a percepção sobre a cidade de Coari é mista, com relatos de aversão de alguns colegas, associando a cidade à violência e ao ambiente político intenso no *campus*. Essa variedade de perspectivas sublinha a complexidade das dinâmicas institucionais e como as mudanças são interpretadas de maneiras diversas pelos ex-profissionais do *campus* investigado.

Analisados os dados das entrevistas com ex-servidores, o capítulo a seguir apresenta a análise dos dados obtidos do debate realizado em formato de grupo focal.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS DO GRUPO FOCAL

A partir dos dados coletados através do roteiro proposto para o grupo focal, em concordância com a pesquisas bibliográficas, o questionário aplicado aos servidores do *Campus* Coari e as entrevistas com ex-servidores do referido instituto, foi possível realizar uma análise detalhada, e, assim, obter os resultados a seguir.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, foram criados nomes fictícios. Para facilitar a identificação dos entrevistados, segue abaixo a correlação dos entrevistados e seus respectivos cargos na instituição.

Quadro 21 – Relação de nomes e cargos

Nome fictício	Cargo
Gérson	Docente
Michel	Docente
Lauro	Docente
Bernardo	Docente
Arthur	Docente
Sebastião	TAE
Agenor	TAE
Cecília	TAE
Helena	TAE

Pablo	TAE
-------	-----

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Foram identificadas algumas categorias de análise, podendo-se destacar: 1) Filosofia e valores; 2) Valores não vividos na prática; 3) Reconhecimento; 4) Relação com os colegas; 5) Interferência da política interna; 6) Atitudes para ser recompensado; 7) Dedicção ao IFAM; 8) Desenvolvimento profissional na instituição. O questionamento em cada categoria permitiu que os entrevistados pudessem se expressar sobre suas percepções e experiências na instituição, permitindo reflexões acerca as respostas coletadas.

Quadro 22 – Categoria 1

Categoria 1 – FILOSOFIA E VALORES	
Gérson	“Hoje, conhecendo melhor a legislação e como funciona a instituição, eu diria que eu estou me identificando com a filosofia, porque a formação integrada, que é a proposta aqui, não é uma formação técnica, tem muito espaço aqui para filosofia, pra ética, pras humanidades, mas por muito tempo, nós das Humanas nos sentimos excluídos de algumas coisas por falta de entendimento que se tem da nossa visão de mundo, da nossa visão de educação, que não é técnica.”
Michel	“Ao chegar aqui, eu não tinha experiência com ensino médio, minha experiência na docência era de pós-graduação, dava aula para o mestrado, que era muito diferente, não tem nem comparação. Desde que estive em outro campus no interior do Amazonas, eu me adequiei à filosofia da instituição de ter que fazer pesquisa, extensão, valorizar o ensino... Todos os anos eu venho tentando fazer PIBIC, PIBEX, tentando estudar cada vez mais a parte de didática, de metodologia. Eu vejo que eu tenho me adequado à filosofia da instituição.”
Sebastião	“No meu caso, que sou o mais novo da turma na instituição, a gente chega tentando identificar isso, tentando identificar como o IFAM quer que a gente trabalhe, eu me identifico pelo fato de ser um instituto de educação e por eu acreditar muito na educação, na possibilidade da educação transformar a realidade dos meninos, mas agora, como fazer isso? [...] Nesse primeiro momento, eu me identifico com a proposta da instituição por ser de educação, mas ainda me falta o entendimento de como eu posso contribuir.”
Lauro	“Quando eu cheguei aqui em 2017, a proposta era trabalhar com o ensino nas turmas de subsequente, então eram adultos, certo? [...] Qual a dificuldade nossa? Nossa formação é em bacharelado. Então, não temos experiência em pedagogia, das metodologias que podem ser trabalhadas em sala de aula. [...] Então, isso é um desafio, que a gente vai amadurecendo e, aos poucos, vai se entendendo dentro de cada ambiente: subsequente, EJA e integrado, vários tipos de alunos, com experiências diferentes.”
Agenor	“Na administração, nós temos a missão e a visão. Se for em relação a isso, sempre foi uma turbulência trabalhar no IFAM, mesmo nos momentos, digamos assim, mais calmos. [...] Mesmo assim, eu me identifico tanto com a missão, quanto com os valores da instituição. Se a nossa missão é formar alunos de excelência na região e a visão de ser uma instituição de referência, desde 2015, quando cheguei aqui, esse sempre foi sempre o objetivo enquanto técnico, realizar bem o trabalho, utilizando os recursos disponibilizados pela instituição, zelando por esses bens.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao serem questionados sobre o quanto se identificaram com a filosofia e os valores da instituição, os entrevistados concordaram que foi necessário um processo de adaptação e identificação com as propostas educacionais. Para Mowday, Porter e Steers (1979), aceitação dos objetivos e valores da organização é um dos fatores que levam ao comprometimento organizacional. É claro que tiveram desafios a serem enfrentados por cada um, já que todos têm suas particularidades, mas com o tempo e a experiência adquiridas, foi possível amadurecer e se adequar ao proposto pela instituição com o intuito não só de contribuir, como também de se desenvolver profissionalmente.

Quadro 23 – Categoria 2

Categoria 2 - VALORES NÃO VIVIDOS NA PRÁTICA	
Gérson	<p>“Os valores do serviço público não são vividos aqui.”</p> <p>“Falhas individuais acontecem. Precisa ter uma gestão que planeje, que avalie, que cobre e que seja transparente, democrática. É uma questão do serviço público mesmo: planejamento, fiscalização e exigência, porque seres humanos são complicados, tem preguiçosos e tem trabalhadores. Só que a gestão fisiológica do jeito que é não faz isso. Não estou falando da gestão atual, mas do geral mesmo, inclusive a reitoria.”</p>
Agenor	<p>“Eu concordo absolutamente. Apesar da gente ter desde 98 o anseio de ter uma administração gerencial no Brasil, o que a gente vê é muito o resquício da administração patrimonialista, muito fisiológica, muito forte aqui. Eu preciso de alguém que seja o meu braço (direito), a pessoa nem precisa ter o conhecimento, mas porque é meu amigo, eu vou manter a todo custo assumindo determinado posto dentro da gestão do campus, o que traz um prejuízo sem precedentes essa manutenção dessa estrutura patrimonialista dentro do instituto federal.”</p>
Michel	<p>“Acho que em parte... também vai do pessoal, a gente passa no concurso, e passa a ser um servidor público. A gente sabe que o instituto federal preza pelo tripé: pesquisa, ensino e extensão. Só que não há uma cobrança de fato, de que a gente faça a pesquisa e a extensão. [...] Aqui no campus, nós temos professores que não faz pesquisa e muito menos extensão. É quando vem dar aula, chega dez minutos depois de começar e libera a turma dez minutos antes. Então, vai de cada um.”</p>
Sebastião	<p>“Eu ampliaria ainda mais. Você sempre tem uma parcela que quer trabalhar e fazer a diferença e outra parcela que não quer fazer. Eu venho de outro instituto federal que não é diferente daqui. É uma coisa que me angustia muito e eu penso: ‘duvido que ele fizesse isso se fosse numa instituição privada!’ O problema não são os valores em si, muitas vezes é a cultura que se tem aqui: você entrou no serviço público é ‘oba, oba’. [...] Se não tiver quem cobre... e quando aparece alguém que cobra, é um voz isolada no deserto.”</p>
Lauro	<p>“Acho que além da cobrança, tem a questão do incentivo. Muita gente chega aqui com todo gás, com vontade de trabalhar, querendo desenvolver pesquisa, extensão, melhorar o ensino, fazer uma aula diferenciada e a gente esbarra na falta de infraestrutura, falta de apoio, muitas vezes até falta de reconhecimento. [...] A falta de incentivo leva o servidor a se desanimar, a dar uma aula “meia boca”, como citou o colega, e ir embora, se desanimando com aquilo.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Apesar de os entrevistados se identificarem com os valores propostos pela instituição, há uma concordância, de modo geral, sobre esses valores não serem exatamente vividos pelos colaboradores, seja alguém da gestão ou então um docente.

Percebe-se que há falta de cobrança e incentivo por parte dos gestores e que, por conta disso, muitos servidores deixam de cumprir com parte do que é proposto inicialmente e deixam a desejar no processo, o que gera insatisfação por parte dos colegas que podem ser afetados pela situação.

Quadro 24 – Categoria 3

Categoria 3 - RECONHECIMENTO	
Pablo	“No meu caso, eu acho que sim. Um tapinha nas costas, às vezes. Eu acho que cada pessoa vê de um jeito essa questão da motivação. É algo mais individualista.”
Cecília	“Eu não acho, não, que a instituição reconhece. Às vezes, a gente faz algum tipo de atividade... não é que eu tenho que tenha que ser parabenizado por fazer o meu trabalho, mas é um ponto interessante a gestão reconhecer, mostrar aos outros colegas: ‘olha só esse trabalho aqui, que legal, foi feito no <i>campus</i> .’”
Gérson	<p>“Reconhecer deveria ser uma política de gestão, ter uma metodologia de reconhecimento. Tem vários tipos de maneiras de reconhecer, né? Já teve aqui no campus uma época que a gente fazia levantamento das produções das pessoas, colocava no site do IFAM, a gente vai para um congresso ou outro evento e volta querendo compartilhar e a gente não tem esse espaço.”</p> <p>“A pergunta foi sobre reconhecimento. O reconhecimento do nosso trabalho tem a ver com tudo que tá sendo falado: o planejamento, avaliação... a gestão democrática traz reconhecimento. [...] Valorizar o servidor é dar a ele potência para melhorar o campus.”</p>
Agenor	<p>“A gente só quer ser lembrado. Vou citar uma experiência aqui. Na minha visão, eu fiz um bom trabalho quando fiz parte da gestão. Houve várias ações que tem reflexos até os dias de hoje. [...] Fiz um trabalho, que eu considero de excelência em um ano, mas houve reconhecimento? Não houve. Às vezes, falta até mesmo o tapinha nas costas. Não há uma política de reconhecimento.”</p> <p>“Uma das questões que a gente sempre escuta é sobre a falta de recursos. Acho que a gestão poderia conversar com os docentes, usar sua especialização para ajudar na captação de recursos.”</p> <p>“A gente foi até mais além, de pensar o <i>campus</i> para o futuro, nós criamos um planejamento institucional pra tratar essas coisas aqui no <i>campus</i>. Conseguimos marcar uma reunião, mas depois parou. Não há uma visão a médio prazo de o que fazer pra tornar esse campus melhor.”</p> <p>“A percepção que eu tenho disso aí é que a gestão atual tem medo de ouvir críticas por isso não faz reuniões. [...] Quando a gestão deixa de fazer reuniões, parece que fica assim uma coisa obscura, parece que só um grupo seleta toma as decisões.”</p>
Lauro	“No meu ponto de vista, falta realmente uma estrutura da gestão pra tentar até incentivar que o servidor continue fazendo o trabalho dele com excelência, não é só fazer o trabalho por fazer. Eu sei o que os colegas fizeram porque acompanho os seus trabalhos, mas falta por conta da gestão uma organização para que os colegas apresentem o que estão produzindo para os outros colegas.”

	“Sobre essa questão da captação de recursos. Eu já sugeri à gestão de criarmos um grupo de trabalho só para captação de recursos, [...] mas isso entrou por um ouvido e saiu pelo outro”
Sebastião	"Eu percebi logo que eu cheguei aqui que tem muito servidor bom que é subutilizado em muitos setores, não exploram o que o servidor tem de melhor. Isso faz o servidor ficar cada vez mais amargurado porque ninguém reconhece seus esforços e chega um ponto que ele decide não fazer nada ou fazer só o básico.”
Michel	“Acho que falta um pouco de estreitamento, entre a gestão e os outros. Algum tempo atrás, me enviaram uma mensagem, dizendo que tinha que mandar uma atividade de planejamento “até amanhã” e disseram para usar o de outro campus como referência. Eu fiz, mas não tinha conhecimento técnico sobre todas as áreas para fazer aquilo em tão pouco tempo.”  “Acho que falta um estreitamento, entre os que estão acima e nós aqui. Em outro <i>campus</i> em que trabalhei, havia também reuniões assim: onde só os gestores falavam, acabou. Não era uma reunião, era apenas um repasse de informações. Até que entrou um novo gestor, que veio com uma filosofia diferente.”
Arthur	“Houve gestões em que o diretor fazia reunião todas as segundas-feiras com as suas coordenações e isso era muito importante para que o coordenador soubesse o que acontecia nas outras coordenações. Por mais que não fosse competência dele, era importante entender o que acontecia e verificasse o que tinha afinidade com a coordenação dele. A partir daí, as coordenações, já programavam as reuniões com seus subordinados. Isso deixava mais clara, mais transparente e a ideias fluíam mais.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao serem questionados sobre o reconhecimento por parte da instituição, a maioria dos entrevistados concordou que falta reconhecimento e interesse. Isso volta na questão da falta de incentivo e quando algum trabalho é bom o suficiente para ser tomado como uma referência, os servidores se sentem desmotivados pela falta de interesse em reconhecer por parte da gestão.

Outra reclamação destacada por alguns dos entrevistados é sobre o receio dos gestores com reuniões e sugestões, o que afeta na tomada de decisões. Pode ser desconfortável não participar de uma decisão que vai impactar diretamente o colaborador. Para Andrade (1994, p. 63), “[...] os empregados sempre querem cooperar com a empresa, basta que lhes seja dada meia oportunidade [...]”. De qualquer modo, há os que estão satisfeitos com a suas próprias situações já que a motivação pode ser vista como algo individual e pode ser diferente para cada indivíduo.

Quadro 25 – Categoria 4

Categoria 4 - RELAÇÃO COM OS COLEGAS	
Agenor	“Eu não sou uma pessoa de fácil relacionamento, nunca fui. Às vezes, estou tão focado no trabalho que acabo não falando com as pessoas. [...] Claro que tenho amigos aqui, pessoas com quem tenho afinidade, já com outras, nem tanto. [...] Eu avalio minha relação com os colegas como boa, dentro da minha individualidade. Às vezes, há conflitos, mas toda relação tem.”
Cecília	“Eu também avalio como uma relação boa. A gente tem mais afinidade com alguns, mas no geral, é uma relação de respeito.”
Helena	“Também tenho uma relação boa com todos, acredito.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os entrevistados que responderam à pergunta sobre a relação com os colegas de trabalho concordam que a relação é positiva. Neste sentido, para (Robbins *et al.*, 2010, p. 272), boas relações sociais e humanas, por gerarem um ambiente profícuo, e é um fator que influencia na competência dos trabalhadores. É claro que cada um tem as suas particularidades em relação a formar conexões com as pessoas, seja por questões de personalidade ou por afinidade, mas avaliam que, no geral, as relações no ambiente de trabalho são satisfatórias.

Quadro 26 – Categoria 5

Categoria 5 - INTERFERÊNCIA DA POLÍTICA INTERNA	
Michel	“Eu apoiei um candidato nas últimas eleições, mas consegui ter um bom relacionamento com o candidato opositor.”
Agenor	“A última eleição foi tranquila em comparação às eleições anteriores. Foi uma eleição pacífica que tivemos aqui no <i>campus</i> .”
Lauro	“Estou aqui há mais tempo e eu já presenciei falta de respeito de colegas com colegas, a ponto de a gente ficar constrangido. Quem esteve aqui nos momentos das outras eleições certamente ficou com aquela mágoa, alguns até chegaram a sair do instituto por conta disso. Essa percepção mais aflorada das relações são reflexos dessa época. Hoje, eu vejo mais respeito, mais proximidade, até fora do instituto. Hoje em dia, acho que tem esse respeito, que em outras épocas não havia.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que atualmente a questão da política interna não é um fator que interfere nas relações entre os colegas de trabalho e que, apesar das diferenças de opiniões, há respeito.

Entretanto, em eleições passadas deixaram o ambiente exaltado, causando constrangimento a todos envolvidos, chegando ao ponto de alguns até se desligarem da instituição por causa das divergências de opiniões.

Quadro 278 – Categoria 6

Categoria 6 – ATITUDES PARA SER RECOMPENSADO	
Gérson	“Produção, para professores e para TAES, também, mas é mais para resolver os processos. Trabalhar. A recompensa já existe. A gente precisa de 60 pontos para progredir na carreira. Tem colegas que não conseguiam antigamente 60 pontos em dois anos. Tudo conta ponto. Pra ser recompensado, é produção. E a questão do reconhecimento.”
Michel	“A gente tenta fazer, mas às vezes, não é atendido. Eu estou pedindo um material básico para o meu laboratório há bastante tempo. Tenho inclusive que usar o material de outro laboratório. E não vou fazer as coisas sem o material adequado, porque não me pagam periculosidade e nem insalubridade.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao serem questionados sobre o que precisa ser feito para serem recompensados, os entrevistados responderam que a produção é importante. Entretanto, esse assunto volta novamente na falta de incentivo e reconhecimento por parte da instituição, já que um dos entrevistados que respondeu cita a falta de material básico no laboratório, que é algo requisitado há um tempo considerável para que seu trabalho seja feito de forma mais adequada.

Nesse sentido, fica perceptível a importância de se manter uma boa relação entre a instituição e os servidores, não só para que o ambiente de trabalho seja adequado, como também para que haja um crescimento para ambas as partes. Mesmo porque, de acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional caracteriza a relação entre o empregado e a organização.

É fundamental estimular e incentivar os trabalhadores, a fim de atender às suas necessidades de maneira respeitosa e valorizar as competências particulares de cada um (Kunsch, 2010). A produção é colocada como um fator importante para ser recompensado, porém para que as demandas de produtividade sejam atendidas o incentivo e reconhecimento não podem ser descartados.

Quadro 28 – Categoria 7

Categoria 7 - DEDICAÇÃO AO IFAM	
Gérson	<p>"Uma vez o meu plano individual de trabalho deu 75 horas e me falaram: "não, você só pode colocar 40 horas". Eu tinha 75 horas comprovadas. Se você fizer esse plano de maneira correta, considerando as aulas e a participação em projetos, você vai vendo que é a mais do que as 40 horas."</p> <p>"Acho que o instituto tem que repensar. O instituto é muito jovem, está em construção. [...] Em outras instituições tem a figura do professor extensionista porque a gente faz pesquisa fora e precisa ficar trocando aula pra poder ir, pedindo pelo amor de Deus para conseguir cumprir uma missão fora da instituição. Se tivesse carga reduzida, ou até sem carga, pra fazer extensão. Seria maravilhoso e reforçaria nossa identidade que é contribuir com o desenvolvimento regional."</p>
Sebastião	<p>"Eu sempre tento fazer o máximo que eu posso nas minhas 40 horas. Às vezes, dá até vontade de 'ah, vou deixar isso pra amanhã'. Meu contrato é de 8 horas, se eu puder fazer dentro das minhas 8 horas, eu vou fazer."</p> <p>"Por mais que a gente fale que a gente trabalhe 40 horas, não tem como você desligar como se fosse uma tomada. Eu termino minhas 8 horas aqui e às vezes, na hora de dormir, a cabeça está a um milhão, pensando em como resolver problemas."</p>
Michel	<p>"Mas eu creio que isso é bem geral aqui. Difícil quem não faça mais, mesmo que a gente tente fazer tudo dentro daquelas horas determinadas, mas sempre se faz uma coisa a mais."</p>

	“Os TAES estão amarrados. Não podem, por exemplo, fazer uma viagem porque seria muito demorada e não conseguiria voltar para registrar o ponto.”
Cecília	“No meu caso, logo que entrei, eu acho que passava das 40 horas semanais/diárias. Chegava muito cedo e saía muito tarde, já de noite daqui. Não era como um trabalho, pelo menos pra mim, eu gostava de estar aqui, mas é como os colegas falaram, a gente vai esquecendo das outras coisas. Eu me dediquei muito até que tive um filho. Hoje em dia, eu já me delimito às 40 horas, fazer tudo dentro do meu horário de trabalho, dentro da minha carga horária, que se eu pudesse diminuir, diminuiria.”
Helena	“No caso de nós, que somos TAES, temos o ponto eletrônico e, por isso, ficamos atrelados às horas que nós temos que cumprir. Fora as horas, o que está a nosso alcance no dia a dia, a gente faz. Mas lembro que no início, como a colega falou, passávamos o dia todo aqui, entrávamos pela noite.”
Lauro	“Essa percepção de que a gente realmente faz eu acho que é uma unanimidade. Isso pode ser um reflexo do número de atividades que a gente tem. A gente tem muitas atividades e à medida que o ano vai avançando, vão surgindo outras demandas e a gente vai se envolvendo. Isso pode ser um reflexo da falta de profissionais.”
Arthur	“As atividades dos nossos cargos, as que são institucionalizadas já estão desatualizadas. Tanto para técnicos quanto para TAES. Quando eu iniciei como TAE, eu só trabalhava as 8 horas, não levava trabalho pra casa de jeito nenhum. Quando eu passei a ser docente, é outra coisa. [...] Mas mesmo assim, eu priorizo as coisas e trabalho dentro do meu limite, até pra evitar uma carga excessiva que venha a afetar a minha saúde. Pra nós docentes, é pouco difícil mensurar o quanto estamos nos dedicando ao trabalho.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quando se trata do tempo de dedicação dos colaboradores com a instituição, as respostas ficam divididas. Por um lado, tem-se os docentes que sempre trabalham para além da sala de aula, fazendo mais do que 40 horas semanais, não só pelas demandas habituais da profissão, como também as resoluções de problemas relacionados aos alunos e suas situações que podem interferir no rendimento dentro da sala de aula.

Dessa forma, os entrevistados docentes já trabalharam mais do que deveriam diversas vezes, se esquecendo até de dar atenção à outras áreas particulares da vida. Por outro lado, tem-se os TAES, que apesar de terem responsabilidades diferentes dos docentes, podem acabar fazendo algo a mais uma vez ou outra. Os TAES têm que cumprir 8 horas diárias e como eles têm o ponto eletrônico, algumas vezes eles são impossibilitados de se dedicar à outras atividades por causa da inflexibilidade com o horário.

#### Quadro 29 – Categoria 8

Categoria 8 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA INSTITUIÇÃO	
Helena	“A minha categoria (TAE) não nos permite muito avançar. Nós não podemos fazer uma extensão. Eu, por exemplo, tenho mestrado e eu não posso desenvolver muitas coisas porque os editais nos barram, são só para docentes. Isso nos limita muito porque a gente não consegue pontuar. Tô pensando em fazer um doutorado, mas quando for participar de algum edital, vai ser necessário ter pontuação e eu não vou conseguir.”

Michel	<p>“Isso foi citado na reunião da greve que muitos TAES têm qualificação (especialização, mestrado e doutorado), mas são subutilizados dentro da instituição.”</p> <p>“Desde que eu cheguei no IFAM, não tenho conseguido trabalhar os estudos que desenvolvi no meu doutorado. Eu estou tendo dificuldade porque eu estou desatualizado. Estou trabalhando mais técnicas para usar na sala de aula e o que eu fiz na minha dissertação e tese ficou meio de lado. [...] Eu estou tentando ajudar aqui a comunidade da forma que posso e tem sido gratificante ouvir de alunos que passaram a gostar da minha disciplina por conta das minhas aulas.”</p>
Gérson	<p>“O conceito “desenvolvimento profissional” para o docente é explorado atualmente como formação continuada, como eu estou melhorando como professor. Eu acho que eu estou me desenvolvendo como professor. [...] No campo das ciências humanas, falta reconhecimento. Você pedir para participar de um evento, um congresso e ser liberado sem burocracia, destinar recursos pra isso, que às vezes, não tem. Para evoluir como pesquisador, precisaria participar mais dessas coisas. Na capital, há mais oportunidades para a pesquisa, mas, por outro lado, o interior nos proporciona mais tempo para cuidar dessas coisas. No geral, sinto que estou me desenvolvendo profissionalmente, sim.”</p>
Agenor	<p>“Eu também considero que sim. Esses 9 anos que estou aqui me proporcionaram desenvolvimento dentro da minha área e para o meu projeto de vida, pude fazer a especialização, fiz o mestrado e consegui finalizar. E a experiência no serviço abriu um horizonte de muitas coisas. Antigamente, essas oportunidades eram raríssimas, hoje, conseguimos oferecer cursos de mestrado até no próprio campus. Quando a gente pensa na possibilidade de uma retribuição financeira que te possibilita continuar avançando, eu considero excelente.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O desenvolvimento profissional de professores e TAES faz parte de um amplo sistema educativo, que envolve diversos elementos, tanto dentro quanto fora da esfera profissional como, por exemplo, à melhoria das condições de trabalho (Garcia, 1999).

Desse modo é possível observar que o desenvolvimento profissional é um tema abrangente, com respostas divergentes entre os entrevistados. Alguns deles apontam enfrentar dificuldades, seja devido a questões burocráticas que a profissão impõe ou a falta de oportunidades de se organizar em estudos inicialmente pretendidos. Já outros respondem positivamente, demonstrando satisfação em relação ao próprio desenvolvimento já que conseguem se especializar e se dedicar com certa facilidade, gerando resultados positivos à própria carreira.

No capítulo a seguir apresenta-se a conceituação de produto técnico tecnológico e definição do produto gerado a partir da análise, discussão e resultados desta pesquisa.

## 8 PRODUÇÃO TÉCNICA TECNOLÓGICA (PTT)

Para compreender a importância e a efetiva contribuição desta pesquisa para a comunidade, é essencial explorar o desenvolvimento de um relatório técnico conclusivo, conforme será elucidado a seguir.

Como produto desta pesquisa, foi desenvolvido um relatório técnico conclusivo. Em linhas gerais, segundo Santos (2017):

O Relatório Técnico-Científico (RTC) constitui uma das formas de apresentar (relatar) um trabalho científico. Recorrendo-se à terminologia da palavra Relatório, ela implica em conclusão decorrente de pesquisa, estudo de um problema ou um projeto qualquer. Trata-se também de uma exposição pela qual uma pessoa apresenta as informações essenciais da atividade realizada, para o caso do TCC, individualmente; o termo técnico implica na peculiaridade a uma arte, profissão, ofício ou ciência; e o termo científico é relativo à ou próprio da ciência (aplicado à ciência, voltado para o campo da ciência e que revela rigor científico).

O relatório proposto é do tipo técnico conclusivo. De acordo com o Relatório de Grupo de Trabalho da CAPES (2019), este modelo de relatório trata-se de um texto que contém dados da pesquisa durante todas as fases do seu processo, seus resultados e conclusões, além do seu impacto para a sociedade e sua forma de aplicação.

O documento elaborado representa uma contribuição ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), tanto ao campus investigado quanto aos outros *campi* do estado do Amazonas, além do PPGE e de outras instituições educacionais e setores diversos. O documento também beneficia a sociedade como um todo, pois foi desenvolvido por meio da sistematização de dados provenientes de fontes empíricas e bibliográficas, conforme Santos (2017).

O objetivo principal do relatório técnico conclusivo apresentado no último capítulo desse estudo é fornecer dados aos gestores das instituições participantes, auxiliando-os no planejamento organizacional. Além disso, o documento visa a estimular novos estudos sobre o comprometimento organizacional e propor ações que possam ser implementadas para minimizar as problemáticas identificadas por meio deste estudo.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar o Comprometimento Organizacional dos servidores docentes e técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) do *Campus* COARI. Compreender os principais conceitos que cercam o tema e as teorias que delineiam o comportamento organizacional constituiu o ponto de partida para

esta investigação, que buscou compreender como o CO é aplicado na prática e quais são os seus reais reflexos dentro da Instituição de Ensino em investigação.

A pesquisa perpassou entre dois grupos principais, quais sejam, de atuais funcionários e funcionários removidos, a fim de fornecer comparativo sobre as principais motivações para permanecer ou sair do Instituto. Para esta análise, foi utilizada como fundação a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidado (EBACO-R), permitindo que um questionário abrangente fosse construído e devidamente aplicado aos entrevistados para obtenção do resultado-fim.

Dessa maneira, a pesquisa identificou que sobre a motivação para iniciar o trabalho no IFAM, dentre certas variações, as principais foram a expectativa de ganho financeiro e a localização geográfica do instituto, que atendia à grande maioria. Quanto a avaliação da percepção dos valores da instituição pelos seus servidores, foi percebido uma grande diversidade de posicionamentos, onde parte do grupo alegava se identificar com os valores propostos e exercidos pela Instituição, enquanto a outra parte rejeitava a ideia de compartilhar valores, e, até mesmo, os sentia como ausentes.

Ainda, entender como é a autoavaliação dos entrevistados permitiu visualizar o comportamento e o comprometimento organizacional por um viés mais crítico e preciso, pois, os entrevistados puderam expor como classificavam o seu próprio desempenho na Instituição. Não obstante, a maioria dos entrevistados conclui que exerciam um trabalho de dedicação e esforço para manter o padrão de qualidade do ensino, mesmo diante empecilhos internos, tais como a ausência de materiais e falta de comunicação interna.

Como percebido, todos esses aspectos anteriormente explorados também foram pontos cruciais entre a decisão desses servidores de permanecer ou sair do instituto. Foi grande o número de profissionais que tiveram a sensação de alegria e até alívio em se despedir do trabalho no IFAM, e seguir suas carreiras em outros locais. Isso mostra que a insatisfação e o desgaste acumulados podem levar a uma busca por novas oportunidades e ambientes mais favoráveis. A mudança muitas vezes é vista como uma chance de renovação e crescimento profissional.

A partir desse estudo, foi possível visualizar como a percepção da ausência de uma gestão organizacional de qualidade pode ter um impacto significativo na satisfação e no desempenho dos servidores do Instituto. Mediante tal percepção, os funcionários foram levados a sentir falta de clareza em relação às expectativas do trabalho, falta de suporte para o desenvolvimento profissional, e até mesmo a falta de reconhecimento pelo seu esforço.

A sensação desse *déficit* levou a uma diminuição da motivação, ao claro aumento do estresse e até ao sentimento de desengajamento em relação ao trabalho e à organização como

um todo. Conseqüentemente, a qualidade do trabalho e o desempenho dos servidores foram prejudicados, afetando diretamente a eficácia e a eficiência do Instituto.

Com esse parâmetro, é possível afirmar que o reconhecimento de uma gestão organizacional eficaz pode proporcionar direção clara, apoio adequado e um ambiente de trabalho positivo, contribuindo assim para uma maior satisfação e desempenho dos servidores, e, por sua vez, para o sucesso global do Instituto.

Com base nas informações apresentadas, é possível concluir que os objetivos principais e intermediários desta pesquisa foram atingidos, considerando os resultados obtidos. É relevante destacar as contribuições teóricas do estudo, que permitiram a identificação de características específicas e a expansão do conhecimento, por meio de extensa revisão bibliográfica, acerca do tema comprometimento organizacional.

Como limitações desse estudo, podem-se destacar as dificuldades em entrevistar os ex-servidores do *campus*, tanto em relação à falta de disponibilidade em participar, quanto aos problemas relativos à conexão à internet, cujas falhas prejudicaram em dados momentos a observação mais adequada do pesquisador. Outra limitação a se destacar foi a dificuldade em encontrar dados relativos ao *campus* estudado no próprio *campus*, sendo necessário solicitar essas informações à reitoria da organização, o que ocasionou atrasos ao cronograma previsto.

Para estudos posteriores, sugere-se uma investigação, na mesma linha dessa pesquisa, com outros *campi* de características similares no interior do estado do Amazonas, assim como em institutos com maior abrangência de cursos e, conseqüentemente, maior capacidade de servidores docentes e técnicos, como aqueles localizados na capital do estado.

O relatório técnico conclusivo, incluído no capítulo final deste estudo, será entregue à administração do *campus* investigado. Seu objetivo é apoiar o planejamento organizacional, permitindo que as situações identificadas na pesquisa sejam mitigadas e gradualmente eliminadas, aumentando assim o nível de comprometimento organizacional e, como resultado, aprimorando a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade.

## Calculadora de PTT

### Dados Gerais

Título: Proposta de Plano de Ação para Minimizar os Impactos dos Fatores Críticos Identificados

Tipo: Relatório técnico conclusivo

Autor: Harrison Corrêa Lopes e Débora Vargas Ferreira Costa

Ano: 2024

### Impacto

Impacto Realizado: Média(o)

Impacto Potencial: Média(o)

Justificativa de Impacto: O baixo comprometimento em uma instituição de ensino gera uma série de impactos negativos que comprometem seu funcionamento e a qualidade educacional oferecida, tais como desmotivação de alunos, professores e técnicos educacionais, resultando em baixo desempenho acadêmico, além de um clima organizacional contraproducente, impedindo a inovação e a melhoria contínua. O produto propõe ações que buscam mitigar os fatores críticos identificados pela pesquisa e desenvolver gradativamente soluções e ferramentas para que esses problemas sejam solucionados de forma definitiva. A pronta implementação das ações sugeridas devem trazer benefícios em médio e longo prazo para a instituição e podem ser reproduzidas por outras organizações acadêmicas com características similares.

### Aplicabilidade

Aplicabilidade Realizada: Média(o)

Aplicabilidade Potencial: Média(o)

Replicabilidade: Média(o)

Justificativa de Aplicabilidade: O plano de ação traz propostas de ações de fácil aplicabilidade, que dependem unicamente do planejamento da gestão do campus onde for adotado. A replicabilidade das ações propostas é possível e recomendada a todos os campi do Instituto Federal do Amazonas, principalmente, observados os ajustes ou adaptações necessárias às realidades e especificidades de cada localidade, os institutos do interior do estado do Amazonas.

### Inovação

Inovação: Média(o)

Justificativa de Inovação: O produto pode ser caracterizado como sendo de médio teor inovativo, visto que há uma combinação de conhecimentos preestabelecidos, já que o aprendizado para a sua elaboração baseou-se no levantamento bibliográfico e documental realizado na pesquisa, bem como do conhecimento adquirido por meio das entrevistas com especialistas, servidores e ex-servidores participantes do estudo.

### **Complexidade**

Complexidade: Média(o)

Justificativa de Complexidade: O produto foi desenvolvido através de um processo composto por três fases, que contou com a participação efetiva de cerca de 77% do total de servidores da instituição investigada, além de ex-servidores, atualmente localizados em outras cidades e estados. A aplicação adequada do plano de ação proposto trará benefícios não só à instituição em si, mas também à comunidade a qual pertence.

**Link para documento probatório:** <https://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/producao-tecnologica/>

**Pontuação do PTT:** 66.67

**Classificação do PTT:** TA3

Número do Processo: 512023002973-4

## 10 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO



### Relatório Técnico Conclusivo



Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Discente:** Harrison Corrêa Lopes

**Docente orientadora:** Profa. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

**Dissertação:** Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos.

**Data da defesa:** 30/07/2024

#### Descrição da finalidade:

Este relatório tem como objetivo apresentar a produção técnica resultante do projeto de pesquisa desenvolvido com a finalidade de analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos de um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e, a partir dos resultados obtidos, apresentar um plano de ação.

#### Avanços tecnológicos/grau de novidade:

O estudo permitiu a proposição de ações inovadoras para mitigar algumas situações que contribuem para o baixo comprometimento organizacional na instituição analisada. Entre essas medidas, destacam-se a recomendação de implementar um programa de integração e colaboração interdepartamental para promover interações regulares entre os servidores e o de propor um programa abrangente de suporte à saúde mental, que inclui serviços de aconselhamento, recursos de apoio e iniciativas de promoção do bem-estar emocional e psicológico desses servidores.

- ( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos preestabelecidos;
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

#### Docente Autor:

Nome: Débora Vargas Ferreira Costa CPF: 055863796-51 (x) Permanente; ( ) Colaborador

#### Discente Autor:

Nome: Harrison Corrêa Lopes CPF: 441.021.862-04 ( ) Mest. Acad.; (x) Mest. Prof.; ( ) Doutorando

### Conexão com a Pesquisa:

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Análise do Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, *Campus Coari*

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

### Conexão com a Produção Científica

#### 1. Artigos

Título: Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores do IFAM

Periódico: Revista Igapó, *Qualis A3*

Outros dados: ano: 2024, Edição Especial, páginas: 285-313, ISSN:E 2238-4286

Disponível em <https://igapo.ifam.edu.br/index.php/igapo/article/view/430/405>

REVISTA DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO IFAM

IGAPO

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DO IFAM

Harrison Corrêa Lopes<sup>1</sup>, Débora Vargas Ferreira Costa<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo abordar os conceitos acerca de comprometimento organizacional, destacando não somente aspectos de caracterização, como também os enfoques teóricos do comprometimento, tais como: o afetivo, instrumental e o normativo, além da teoria de Meyer e Allen (1991). Como parte integrante de um estudo macro de mestrado em andamento, esse trabalho apresenta a proposta de análise do comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos de uma instituição educacional no interior do estado do Amazonas. Como pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, os dados foram coletados por meio do instrumento EBACO-R, e foi utilizada uma amostra aleatória simples dos resultados do questionário aplicados a servidores docentes e técnicos administrativos do referido *campus*. A análise dos dados dessa pesquisa indicaram que a *afetiva* é a base mais predominante como um todo, também considerando as variáveis apresentadas. O resultado geral, no entanto, concentrou-se em *baixo comprometimento* ou *comprometimento abaixo da média*.

## 2. Apresentação de Trabalhos

a) Título: Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores de um Instituto Federal de Ensino

Outros dados: evento: 9º EMPRAD- Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração; ano: 2023; modalidade: evento virtual

Disponível: <https://sistema.emprad.org.br/9/anais/arquivos/63.pdf>



### Certificado de Apresentação de Trabalho

Certificamos para os devidos fins, que o trabalho intitulado **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO** foi apresentado no 9º EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração realizado da Universidade de São Paulo, dias 23 e 24 de Novembro de 2023

Autoria:  
Harrison Corrêa Lopes  
Débora Vargas Ferreira Costa

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva**  
Coordenador do 9º EMPRAD



## Aplicabilidade da Produção Tecnológica

### Descrição da Abrangência realizada:

Este relatório descreve o produto final associado à dissertação de mestrado profissional que teve como objetivo analisar o comprometimento organização dos servidores docentes e técnicos administrativos de um campus do instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. O relatório técnico conclusivo elaborado apresenta propostas para mitigar as razões e consequências do baixo comprometimento organizacional verificado.

### Descrição da Abrangência potencial:

As ações propostas para atenuar as razões e consequências do baixo comprometimento organizacional da instituição investigada podem ser aplicadas em outras organizações de ensino com características similares ao instituto alvo.

### **Descrição da Replicabilidade:**

O plano traz propostas de ações de fácil aplicabilidade, que dependem unicamente do planejamento da gestão do *campus* onde for adotado. A replicabilidade das ações propostas é possível e recomendada a todos os *campi* do Instituto Federal do Amazonas, principalmente, observados os ajustes ou adaptações necessárias às realidades e especificidades de cada localidade, os institutos do interior do estado do Amazonas.

### **A produção necessita estar no repositório?**

Sim

### **Documentos Anexados (em PDF)**

- Declaração emitida pela organização cliente
- Relatório

### **Plano de Ação Proposto**

A partir do estudo e análise bibliográfica sobre o tema, dos resultados alcançados por meio da aplicação de questionário, entrevista com ex-servidores e a realização de um grupo focal, foi elaborado um plano de ação, que visa propor medidas que ajudem a instituição pesquisada a reduzir os impactos dos problemas motivadores e ou consequências do baixo comprometimento organizacional verificado. Para o desenvolvimento deste plano, foram utilizadas duas ferramentas estratégicas: a Matriz GUT e a Ferramenta 5W3H.

### **Matriz GUT**

Segundo Bastos (2014), a Matriz GUT é uma ferramenta que visa priorizar os problemas a serem solucionados pela gestão, assim como estabelecer prioridades às atividades a serem executadas e elaboradas. Esse método foi desenvolvido por Charles Kepner e Benjamin Tregoe nos anos 80. A princípio, foi utilizado em processos de melhoria contínua nas indústrias americanas e japonesas e posteriormente expandido para outras áreas da empresa.

De acordo com Cevada (2021, p. 4), a matriz de prioridades GUT auxilia na organização dos processos de maneira crescente ou considerando prioridades. A sigla representa as iniciais das palavras Gravidade, Urgência e Tendências e permite a categorização da relevância dos problemas identificados e a determinação de suas posições em uma lista de prioridades para que sejam solucionados.

O termo Gravidade (G) representa o nível de ameaça que o problema pode trazer para a instituição com efeitos imediatos ou não. A Urgência (U) reflete o tempo para a resolução do problema e o quanto ele pode se agravar, caso tal solução não ocorra. Por fim, a Tendência (T) se refere ao potencial de evolução do problema, caso o mesmo não seja corrigido (Simões, 2023).

A tabela abaixo mostra a Matriz GUT e sua classificação numérica de 1 até 5.

**Tabela 1** – Classificação Matriz GUT

<b>Gravidade- Ameaça</b>	<b>Urgência-Espera</b>	<b>Tendência - Futuro</b>	<b>Nota</b>
Gravíssimo	Urgentíssimo	Piora imediata	5
Muito grave	Muito urgente	Irá piorar em pouco tempo	4
Grave	Urgente	Irá piorar a médio prazo	3
Relativamente grave	Relativamente urgente	Irá piorar a longo prazo	2
Sem gravidade	Sem urgência	Sem piora	1

Fonte: Simões (2024).

De acordo com Napoleão (2019), é de extrema importância que os parâmetros estejam transparentes e bem definidos para facilitar o processo de definição das notas a serem atribuídas à cada um dos problemas identificados e que deverão ser analisados na ordem a ser estabelecida. Ainda segundo a autora, embora existam parâmetros já definidos, é possível adaptá-los para que se adequem à realidade investigada.

Após entendimento dos parâmetros pré-definidos, os problemas foram analisados e classificados de acordo com sua prioridade, como apresentado na tabela a seguir.

**Tabela 2** – Priorização dos problemas de acordo com a Matriz GUT

<b>Problemas</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Grau Crítico (G x U x T)</b>
1. Problemas com a saúde mental.	5	4	3	60
2. Divisão política no <i>Campus</i> .	4	4	3	48
3. Sensação de falta de reconhecimento.	4	2	3	24
4. Falta de identificação com os valores da instituição.	3	3	2	18
5. Falta de interação entre os departamentos.	2	2	3	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo Nakagawa (2017), após serem definidas, as prioridades devem ser convertidas em ações. Para esse fim, sugere-se o uso da ferramenta 5W2H para que seja desenvolvido efetivamente um plano de ação.

### **Ferramenta 5W2H**

Segundo o Sebrae (2023), a ferramenta 5W2H é um instrumento que converte toda a análise e desenvolvimento de estratégias em ações práticas em formato de checklist, definindo e apresentando a todos os diretamente interessados no projeto elementos como atividades, responsáveis e prazos. A sigla representa as 7 perguntas que devem ser respondidas ao longo de um processo ou atividade, que são: o que será feito (*What*), o motivo de fazê-lo (*Why*), onde será feito (*Where*), quando será feito (*When*), quem será responsável (*Who*), como será feito (*How*) e quanto custará (*How Much*).

Segundo Behr, Moro e Estabel (2008), a ferramenta 5W2H contribui para a melhoria dos processos de distribuição das atividades, organizando assim os procedimentos e permitindo melhor acompanhamento do status dos projetos, além de permitir a organização dos pensamentos, aprimorando assim a materialização das soluções para os problemas apresentados. O Sebrae (2023) complementa ainda que o uso dessa metodologia, além de auxiliar na execução das tarefas, pode gerar uma economia substancial de tempo e recursos, possibilitando um ganho em produtividade.

A tabela a seguir apresenta as diretrizes da Ferramenta 5W2H.

**Tabela 3** – Ferramenta 5W2H

Tipo	5W2H	Tradução	Descrição
Assunto	What	O quê?	O que será feito?
Objetivo	Why	Por quê?	Por que será feito
Local	Where	Onde?	Onde será feito?
Prazo	When	Quando?	Quando será feito?
Pessoas	Who	Quem?	Por quem será feito?
Método	How	Como?	Como será feito?
Custo	How much	Quanto?	Quanto vai custar?

Fonte: Sebrae (2024).

Conforme Zaidan (2023), a ferramenta costumava possuir apenas sete diretrizes, no entanto, diante da necessidade de incluir indicadores para mensurar o desempenho e alcance dos resultados, criou-se um novo elemento: *how to measure* (como medir). Com a inclusão dessa nova medida, a ferramenta passou a ser intitulada 5W3H. A seguir, a descrição detalhada do plano de ação proposto.

### Plano de Ação

A partir dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos servidores docentes e técnicos administrativos do *campus* estudado, a entrevista com ex-servidores e a realização do grupo focal para aprofundar o estudo, foi possível determinar os problemas motivadores e/ou consequências do nível baixo de comprometimento organizacional encontrado, conforme apresentado na tabela de priorização dos problemas de acordo com a Matriz GUT apresentado na seção anterior. Para a elaboração do plano de ação, foram elencados os problemas mais citados durante as entrevistas e os debates no grupo focal. Importante ressaltar que foram identificados outros problemas que também impactam no comprometimento organizacional dos servidores, tais como problemas pessoais e falta de estrutura da cidade onde o *campus* está localizado. Esses problemas, no entanto, não foram selecionados para compor o plano de ação porque são questões externas à instituição e, conseqüentemente, de difícil solução por parte da organização.

Destaca-se também que não é objetivo deste plano de ação apresentar soluções imediatas para todas as dificuldades verificadas, mas propor medidas para resolver os problemas que demandam maior cautela e atenção por parte da gestão do instituto pesquisado. Com o acesso aos resultados desta pesquisa e de posse das sugestões contidas neste relatório, os gestores, deste e de outros *campi*, do IFAM terão a possibilidade de analisar os dados levantados e planejar novos meios de aumentar o nível de comprometimento organizacional dos seus servidores.

O Quadro 1 apresenta o primeiro problema na sequência estabelecida pela Matriz GUT, de acordo com o grau crítico verificado.

### Problema 01: Problemas com a saúde mental

Quadro 1– Problema 01: Método 5W3H proposto

<i>What?</i> (O quê?)	Implementar um programa abrangente de suporte à saúde mental para os servidores.
<i>Why?</i> (Por quê?)	Investir em programas de saúde mental é fundamental para proteger o bem-estar dos funcionários e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo

<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida (CBQV) e Setor de Saúde.
<i>Where?</i> (Onde?)	Consultórios de psicologia ou salas de aconselhamento.
<i>When?</i> (Quando?)	O programa será implementado de forma contínua, com serviços disponíveis para os servidores, conforme necessário.
<i>How?</i> (Como)	Serviços de aconselhamento e apoio, sessões individuais de aconselhamento com profissionais, workshops e palestras.
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Honorários de profissionais de saúde mental, materiais para atividades de bem-estar, custos de treinamento e conscientização.
<i>How to Measure?</i> (Como medir?)	Pesquisa de satisfação e <i>feedback</i> dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A saúde mental é uma questão de extrema importância e muito citada durante os debates e entrevistas realizadas pela pesquisa. Para os servidores do instituto investigado, a saúde mental é um fator motivador de sua permanência ou saída da organização e, conseqüentemente, determinante para aumentar ou diminuir o nível do seu comprometimento profissional.

Para atender a esta necessidade, propõe-se, por iniciativa da Coordenação de Gestão de Pessoas (DGP), com apoio das outras coordenações definidas acima e da Direção Geral do *campus*, a implementação de um programa de suporte à saúde mental, incluindo serviços de aconselhamento, recursos de apoio e iniciativas de promoção do bem-estar emocional e psicológico.

Esse programa deverá atender a todos os servidores do *campus* Coari, sendo facilitado por profissionais de saúde mental, como psicólogos e psiquiatras. Sugere-se que os atendimentos dos profissionais de saúde mental sejam realizados em locais que garantam a privacidade e a confidencialidade dos servidores. O objetivo é que esse programa seja oferecido de forma contínua e atividades de conscientização e treinamento aconteçam ao longo do ano para promover a importância da saúde mental.

Além de serviços propostos acima, recomenda-se ainda aos responsáveis as seguintes ações:

- Serviços de Aconselhamento e Apoio:
- Disponibilizar linhas diretas de apoio para que os servidores possam buscar ajuda em momentos de crise.
- Programas de Bem-Estar e Autocuidado:
- Promover atividades de bem-estar, como meditação, ioga e exercícios físicos, para ajudar os servidores a lidar com o estresse e promover o equilíbrio emocional.
- Workshops e palestras sobre habilidades de enfrentamento, gestão do estresse e promoção do autocuidado.
- Conscientização e Educação:
- Realizar campanhas de conscientização sobre saúde mental, destacando a importância de buscar ajuda e acabar com o estigma em torno das doenças mentais.
- Fornecer treinamento em saúde mental para gestores e colegas de trabalho, para que possam identificar sinais de sofrimento e oferecer apoio adequado.
- Intervenção em Crises:
- Desenvolver protocolos de intervenção em crises para lidar com situações emergenciais relacionadas à saúde mental dos servidores.
- Garantir acesso a serviços de emergência e encaminhamento para tratamento especializado, quando necessário.

Como custos adicionais das ações, pode-se incluir o tempo dedicado pelo servidor à participação em atividades de saúde mental, possíveis ajustes na carga de trabalho para acomodar necessidades individuais.

Como forma de mensurar o sucesso das medidas propostas, além da pesquisa de satisfação, sugere-se as seguintes ações:

- Acompanhar o número de servidores que procuram os serviços de aconselhamento e apoio.
- Monitorar a frequência e a duração das sessões de aconselhamento.
- Coletar feedback dos servidores sobre a qualidade e eficácia dos serviços de saúde mental.
- Avaliar a satisfação dos servidores com os programas de bem-estar e autocuidado.
- Acompanhar indicadores de saúde mental, como níveis de estresse, ansiedade e depressão, por meio de pesquisas e avaliações periódicas.
- Comparar os indicadores de saúde mental antes e depois da implementação do programa para avaliar seu impacto.

### **Problema 02:** Divisão política no *Campus*

Quadro 2 – Problema 02: Método 5W3H proposto

<i>What?</i> (O quê?)	Implementar um programa de integração e desenvolvimento colaborativo que vise diminuir as barreiras internas.
<i>Why?</i> (Por quê?)	A divisão política gera hostilidade, cria um clima pesado que dificulta o diálogo e o trabalho em equipe, além de prejudicar o desempenho e o desenvolvimento geral dos servidores.
<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE), Coordenação Geral de Ensino (CGE) e Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida (CBQV).
<i>Where?</i> (Onde?)	Instalações da escola
<i>When?</i> (Quando?)	O programa será lançado em três fases ao longo de um ano.
<i>How?</i> (Como)	Sensibilização e engajamento, treinamentos e workshops, criação de comitês mistos e eventos de integração.
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Honorários de consultores externos, materiais para workshops e treinamentos, organização de eventos.
<i>How to Measure?</i> (Como medir?)	Pesquisas de clima organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A divisão política no *campus* (o embate entre servidores pró gestão do *campus* e oposição) cria um ambiente de trabalho hostil e ineficiente, onde a animosidade entre grupos opostos impede a colaboração e o desenvolvimento institucional. Isso resulta na percepção de um grupo de que há privilégios de alguns servidores em detrimento de outros, aos quais seriam oferecidas melhores oportunidades. Superar essa divisão é crucial para melhorar o clima organizacional e garantir que todos os servidores tenham oportunidades justas e iguais.

Neste sentido, o objetivo do programa de integração e desenvolvimento propõe a superação das barreiras criadas pela divisão política interna, promover a igualdade de oportunidades e melhorar o clima organizacional. Este programa incluirá workshops de mediação de conflitos, treinamento em comunicação assertiva e comitês mistos para a aprovação de projetos e seleção de funções.

Sugerem-se as seguintes ações para atender 4 categorias.

- Sensibilização e engajamento:
  - Realizar palestras e sessões de sensibilização para destacar a importância da coesão e colaboração.
  - Treinamentos e Workshops:
  - Organizar workshops de mediação de conflitos e comunicação assertiva.
  - Promover treinamentos em liderança inclusiva e gestão colaborativa.
- Treinamentos e Workshops:
  - Organizar workshops de mediação de conflitos e comunicação assertiva.
  - Promover treinamentos em liderança inclusiva e gestão colaborativa.
- Criação de Comitês Mistos:
  - Formar comitês compostos por membros de diferentes setores para a avaliação de projetos e seleção de funções.
  - Estabelecer critérios transparentes e objetivos para a tomada de decisões.
- Eventos de Integração:
  - Planejar eventos sociais e atividades de team-building para fomentar relações interpessoais saudáveis e quebrar barreiras.

Propõe-se que este programa seja implementado em três fases ao longo do ano, da seguinte forma:

- Fase de Planejamento e Sensibilização: Primeiro trimestre.
- Fase de Implementação de Treinamentos e Workshops: Segundo e terceiro trimestres.
- Fase de Avaliação e Ajustes: Quarto trimestre.

Todas as atividades ocorrerão nas instalações da escola, utilizando salas de aula para workshops e treinamentos, e auditórios para sessões maiores. Reuniões dos comitês mistos podem ocorrer em salas de reuniões ou virtualmente, conforme necessário.

Deve-se considerar como custos indiretos o tempo dos servidores dedicado a treinamentos e reuniões, além de possíveis ajustes na carga de trabalho durante o período de implementação.

### **Problema 03:** Sensação de falta de reconhecimento

Quadro 3 – Problema 03: Método 5W3H proposto

<i>What?</i> (O quê?)	Programa de reconhecimento e valorização dos servidores .
<i>Why?</i> (Por quê?)	A sensação de falta reconhecimento gera desmotivação.
<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE), Coordenação Geral de Ensino (CGE) e Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida (CBQV).
<i>When?</i> (Quando?)	Programa de melhoria contínua.
<i>Where?</i> (Onde?)	Diferentes locais da instituição.

<i>How?</i> (Como)	Mecanismos formais e informais de reconhecimento, revisão dos processos de alocação de recursos humanos e desenvolvimento.
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Prêmios e brindes para os programas de reconhecimento, custos de treinamento e desenvolvimento profissional.
<i>How to Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo *feedback* dos participantes desse estudo, a sensação do servidor de não estar sendo reconhecido pelos seus esforços ou realizações, além de levar à desmotivação, pode ocasionar baixa autoestima e redução do comprometimento dos servidores. Reconhecer publicamente o bom trabalho e os feitos dos servidores não apenas os motiva, mas também promove um ambiente de trabalho positivo e aumenta o engajamento e a produtividade.

Como soluções para esse problema, sugere-se a implementação de um programa de reconhecimento e valorização que inclua mecanismos formais e informais de reconhecimento, além de revisão e otimização dos processos de alocação de recursos humanos para melhor aproveitamento dos talentos existentes.

Propõe-se as ações em atendimento às seguintes categorias.

➤ Mecanismos Formais e Informais de Reconhecimento:

- Implementar programas de premiação e reconhecimento, como funcionário do mês ou do ano, com prêmios tangíveis e reconhecimento público.
- Criar um sistema de feedback regular, onde os gestores possam reconhecer publicamente o bom trabalho dos servidores.
- Promover uma cultura de reconhecimento no dia a dia, onde os gestores reconheçam verbalmente e de forma informal o bom trabalho dos servidores.
- Incentivar os colegas a reconhecerem uns aos outros por meio de elogios e reconhecimento público.

➤ Revisão dos Processos de Alocação de Recursos Humanos:

- Realizar uma análise abrangente dos talentos e habilidades dos servidores, identificando áreas onde eles possam ser aproveitados de maneira mais eficaz.
- Implementar processos mais transparentes e justos para atribuição de projetos e oportunidades de desenvolvimento.

➤ Desenvolvimento Profissional:

- Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento para os servidores, para que possam aprimorar suas habilidades e avançar em suas carreiras.

Como trata-se de um programa de melhoria contínua, sugere-se que sejam implementadas atividades regulares de reconhecimento e revisão dos processos de alocação de recursos humanos ao longo do ano.

As atividades propostas podem ser realizadas em diferentes locais dentro da instituição, tais como salas de reunião, auditórios ou até mesmo eventos externos. As revisões

dos processos de alocação de recursos humanos serão conduzidas nas áreas administrativas relevantes.

Deve-se considerar como custos indiretos o tempo dos gestores dedicado ao reconhecimento dos servidores e possíveis ajustes nos processos de alocação de recursos humanos.

**Problema 04:** Falta de identificação com os valores da instituição.

Quadro 4 – Problema 04: Método 5W3H proposto

<i>What?</i> (O quê?)	Desenvolver e promover de forma clara os valores institucionais da escola.
<i>Why?</i> (Por quê?)	A falta de identificação com os valores da instituição gera desmotivação e falta de engajamento.
<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE), Coordenação Geral de Ensino (CGE) e Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida (CBQV).
<i>When?</i> (Quando?)	Ao longo de seis meses.
<i>Where?</i> (Onde?)	Diferentes locais da escola.
<i>How?</i> (Como)	Definição e comunicação dos valores, engajamento e integração, reconhecimento e incentivo.
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Desenvolvimento de materiais de comunicação, organização de eventos e atividades, prêmios e recompensas para reconhecimento.
<i>How to Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A falta de identificação com os valores da instituição pode levar à falta de engajamento, desalinhamento de objetivos e baixa moral dos funcionários. Definir e comunicar claramente os valores organizacionais é essencial para criar uma cultura coesa e inspiradora, que promova o senso de pertencimento e comprometimento com a missão da escola.

Segundo os participantes desse estudo, a definição do que seriam os valores da instituição não é clara desde o momento de sua chegada à organização, pois não há um programa de integração, onde sejam apresentados aos novos servidores elementos como valores, missão e cultura.

Para esse problema, sugere-se desenvolver e promover de forma clara os valores institucionais da escola, garantindo que sejam compreendidos e internalizados por todos os membros da comunidade escolar. Isso inclui revisar e comunicar os valores de forma transparente, além de implementar iniciativas que reforcem esses valores na cultura organizacional.

Para atender essa necessidade, propõem-se ações divididas em três categorias:

- Definição e comunicação dos valores
  - Realizar workshops participativos para revisar e definir os valores da instituição, envolvendo todos os membros da comunidade escolar.
  - Criar materiais de comunicação visual e conteúdo escrito para destacar os valores e sua importância.
- Engajamento e Integração:
  - Promover eventos e atividades que reforcem os valores institucionais, como palestras, debates e projetos comunitários.

- Incorporar os valores em programas de orientação para novos servidores e alunos.
- Reconhecimento e Incentivo:
  - Reconhecer publicamente e recompensar os membros da comunidade que demonstrarem os valores da instituição em suas ações e comportamentos.
  - Integrar os valores nas avaliações de desempenho e reconhecimento dos servidores.

Deve-se considerar como custos indiretos o tempo dos servidores dedicado à participação em atividades e eventos, possíveis ajustes nos processos para incorporação dos valores.

Para medir a efetividade da ação, além do *feedback* dos servidores, sugere-se que os valores sejam avaliados por meio de pesquisas e questionários e que os indicadores de satisfação e engajamento sejam analisados para avaliar os impactos dessas iniciativas na cultura organizacional.

Importante ressaltar que, nesse problema específico, é importante a participação, não apenas dos servidores, mas também de toda a comunidade acadêmica.

#### **Problema 05:** Falta de interação entre os departamentos

Quadro 5 – Problema 05: Método 5W3H proposto

<i>What?</i> (O quê?)	Implementar um programa de integração.
<i>Why?</i> (Por quê?)	A falta de interação prejudica a comunicação e a colaboração entre departamentos.
<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE), Coordenação Geral de Ensino (CGE) e Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida (CBQV).
<i>When?</i> (Quando?)	O programa será lançado em três fases ao longo de um ano.
<i>Where?</i> (Onde?)	Diversas áreas da escola.
<i>How?</i> (Como)	Eventos sociais e atividades de integração, projetos colaborativos e grupos de trabalho, treinamento em comunicação e colaboração, mentoria cruzada.
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Custos de organização de eventos, materiais para atividades, honorários de facilitadores externos, se necessário.
<i>How to Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o relato dos servidores participantes da pesquisa, a falta de interação entre os departamentos está prejudicando a comunicação, a colaboração e o desenvolvimento de iniciativas conjuntas. Essa separação prejudica a eficiência e a eficácia organizacional, além de contribuir para um ambiente de trabalho fragmentado e pouco harmonioso. Fomentar interações entre técnicos e docentes é essencial para promover uma cultura de colaboração e inovação.

Para superação desse problema, propõe-se um programa de integração e colaboração interdepartamental para promover interações regulares e construir relacionamentos entre os departamentos de técnicos administrativos e docentes. Este programa incluirá eventos sociais, atividades de colaboração e a criação de grupos de trabalho multidisciplinares para projetos específicos.

Sugere-se a implementação das ações, divididas nas categorias a seguir.

- Eventos Sociais e Atividades de Integração
  - Organizar *happy hours*, almoços ou cafés interdepartamentais para promover interações informais.
  - Realizar atividades de *team-building*, como jogos ou competições, que incentivem a colaboração e o trabalho em equipe.
- Projetos Colaborativos e Grupos de Trabalho
  - Criar grupos de trabalho multidisciplinares para projetos específicos, onde técnicos e docentes possam colaborar e trocar conhecimentos.
  - Estabelecer reuniões regulares para acompanhamento e discussão do progresso dos projetos.
- Treinamento em Comunicação e Colaboração:
  - Oferecer *workshops* sobre habilidades de comunicação eficaz e trabalho em equipe.
  - Promover a conscientização sobre a importância da colaboração interdepartamental e os benefícios de uma abordagem integrada.
- Mentoria Cruzada:
  - Estabelecer programas de mentoria onde técnicos e docentes possam se apoiar mutuamente, compartilhando conhecimentos e experiências.

Propõe-se que este plano de ação seja implementado em três fases ao longo do ano, da seguinte forma:

- Fase de Planejamento e Sensibilização: Primeiro trimestre.
- Fase de Implementação de Treinamentos e *Workshops*: Segundo e terceiro trimestres.
- Fase de Avaliação e Ajustes: Quarto trimestre.

Além da coleta do *feedback* dos servidores, para avaliar a efetividade da ação, recomenda-se monitorar a participação em eventos sociais e atividades interdepartamentais, acompanhar a adesão aos grupos de trabalho e projetos colaborativos, analisar os indicadores, como a produtividade, satisfação do cliente (comunidade escolar) para avaliar o impacto da colaboração interdepartamental nos resultados da instituição e por fim, incluir questões específicas sobre interação e colaboração entre departamentos nas pesquisas de clima organizacional para medir mudanças ao longo do tempo.

### **Considerações acerca do plano de ação proposto**

Este plano de ação buscou apresentar uma proposta de medidas que visam oferecer soluções para os problemas encontrados a partir dos resultados da pesquisa sobre comprometimento organizacional. Ressalta-se que a proposta não traz recomendações para todos os problemas encontrados no estudo, mas somente para aqueles que alcançaram resultados

significativos e que possam gerar impactos negativos imediatos e a médio e longo prazo para a instituição. Destaca-se ainda que a efetividade do plano de ação proposto, caso decida-se pela sua implementação, depende do interesse e empenho dos responsáveis, já que uma das principais preocupações do pesquisador foi verificar se as propostas contidas neste documento fossem factíveis, embora com ressalvas e adaptações, considerando a realidade da instituição investigada.

Os resultados deste relatório podem ser utilizados pela instituição como referência e guia para o desenvolvimento de outras estratégias que tenham como objetivo compreender as necessidades e as demandas de seus servidores para melhorar o nível do comprometimento para com a organização, aumentando assim a eficiência dos serviços ofertados à comunidade, além de servir como orientação para novos estudos relacionados ao tema.

Finalmente, por meio deste plano de ação, a gestão do campus investigado pode propor a inclusão na seção de gestão de pessoas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) iniciativas que contemplem tópicos relevantes trabalhados neste documento, tais como políticas de reconhecimento, padronização de um sistema de integração para novos servidores e políticas de enfrentamento a problemas de saúde mental, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- ADRESI, A.; DARUN, R. M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1847979017731669>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALENCAR, M.B. **O servidor público: do ofício à relevância para a sociedade**. 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/132/tcc%20marlene%20bordini%20alencar%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 mar. 2024.
- ALVES, R.C.S. **As influências das práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional**. 2002. 130 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4086/000314560.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jan. 2023.
- ANDRADE, C.T.B. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ÁVILA, R.N.; COUTO, S.V.O. **A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura**. 2013. 18 f. Artigo (Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional) - Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2013. Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/Robson-%C3%81vila-e-Sabrina-Couto-A-import%C3%A2ncia-do-trabalho-em-.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.
- ARCANJO, J. L. d. M. **Comprometimento organizacional e teletrabalho: Estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. Brasília, 2021. Disponível em: [http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/43400/1/2021\\_Jo%c3%a3oLucasdeMoraesArcaujo.pdf](http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/43400/1/2021_Jo%c3%a3oLucasdeMoraesArcaujo.pdf). Acesso em: 2 jun. 2023.
- BACKES, D.S.; COLOMÉ, J.; ERDMANN, R.; LUNARDI, V.L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas: inovação metodológica em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde** (CUSC. Impresso), v. 35, p. 250-259, 2011.
- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/HKTJ4zcrH-mWrmNTYxwvDSvq/?lang=pt#>. Acesso em: 27 dez. 2022.
- BARBOSA, J.H.O.; GOMES, A.C.C.; ALMEIDA, B.L.A. Comprometimento Organizacional dos Servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e tecnologia da Paraíba. **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, Paraíba, p. 885-898, 2017. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0885-898-comprometimento-organizacional-dos-servidores-do-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-da-paraiba.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BABOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BASTOS, A.V.B; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P.M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jHZQHFCb4ft5wL4TvhWLMKJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BASTOS, A. V. B; SIQUEIRA, M.M.M.; MEDEIROS, C. A. F; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmwrYwv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, ed. 3, p. 25-64, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGWZQtDm/?lang=pt>. Acesso em: 27 dez. 2022.

BATISTA, L. G. da S. People management in wedding events. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e4810816963, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.16963. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16963>. Acesso em: 7 sep. 2023.

BASTOS, M. **Matriz GUT**: do conceito à aplicação prática. Portal Administração, 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 23 maio 2024.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 32-42, ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BERTIZ, M.A. **Gestão de desempenho em pequenas empresas**: um estudo de caso no ramo ótico. 2009. 88 p. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19160/000734711.pdf?...> Acesso em: 29 dez. 2022.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, v. 6, p. 37-50, 2014.

BIANCARDI, L.R. **Comportamento organizacional na tendência humanizada**: um estudo de caso com consultores caraguatatubenses. 2014. 56 p. Monografia (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Caraguatatuba, 2014. Disponível em: [https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2011/05/leticia\\_raele.pdf](https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2011/05/leticia_raele.pdf). Acesso em: 29 dez. 2022.

BOHLANDER, G.B.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas administrativas**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 59-72, set./out. 2006.

BRASIL. **Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, de 5 de outubro de 1988**. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 fev. 2023.

BRASILEIRO, A.A. **Comprometimento organizacional**: estudo com servidores técnico-administrativos de nível intermediário da Universidade Federal de Viçosa – Minas Gerais. 2018. 102 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>. Acesso em: 3 fev. 2024.

CAPES. **GT de Produção Técnica**. Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: CAPES — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br)). Acesso em: 20 out. 2022.

CAZELATO, E.; BRITO, L. **Motivação no ambiente de trabalho**: a importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais. 2017. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, Campinas, 2017. Disponível em: [https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato\\_final.pdf](https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf). Acesso em: 11 jan. 2023.

CARVALHO, E.M.R. **Autoavaliação e desenvolvimento profissional docente**: estudo exploratório. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga, 2011.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CEVADA, L.M.; CARVALHO DE, P.; DAMY-BENEDETTI, P.C. Uso da Matriz de Priorização (MATRIZ GUT) Como aliada em auditorias. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/591>. Acesso em: 20 maio 2024.

CORDEIRO, L. L. O significado de "relações humanas". **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 13–25, 1961. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/41000>. Acesso em: 8 sep. 2023.

COSTA, A.B.D. **Gestão de pessoas e liderança**: análise em ambientes públicos. 2013. 48 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ut-fpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21568/2/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_%2002.pdf](https://repositorio.ut-fpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21568/2/CT_GPM_III_2013_%2002.pdf). Acesso em: 4 jan. 2023.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/516190616/Livro-Metodos-de-Pesquisa-Em-Administracao-Donald-R-Cooper-Pamela-S-Schindler-Traduzido>. Acesso em: 22 jan. 2023.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, A.R. **Comprometimento de servidores técnicos administrativos e educação de uma universidade federal: um estudo com a instituição e com o sindicato**. 2013. 118 f. Dissertação (Curso de Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

DALPIAZ, T; MELLO, S. P. E. de; AFONSO, P. de A. **O comprometimento organizacional em uma grande empresa brasileira do segmento de saúde**. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpel.edu.br/index.php/ReAT/article/view/1347>. Acesso em: 11 fev. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

FEDVYCZYK, G.A.B; SOUZA, A.D.O. O comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases: afetiva, instrumental e normativa. **EPCT: VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, p. 1-11, 2013. Disponível em: [http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_viii\\_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABS-FEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABS-FEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf). Acesso em: 19 jan. 2023.

GARCÍA, C. M. **Formação de professores: para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, 1999.

GATTI, B. A. **Grupo focal nas pesquisas em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

HULLEY, S. B. **Designing clinical research**. Lippincott Williams; Wilkins, 2007. Disponível em: [http://tilda.tcd.ie/epidemiology-biostatistics-course/coursematerial/assets/Class2/Designingclinicalresearch\\_4thedition.pdf](http://tilda.tcd.ie/epidemiology-biostatistics-course/coursematerial/assets/Class2/Designingclinicalresearch_4thedition.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

JESUS, R.G.D.; ROWE, D.E.O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, . 2, p. 211-218, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/25109>. Acesso em: 15 jan. 2023.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna. [s/l]: Via Litterarum, 2010. Disponível em: [http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livro-demetodologiadapesquisa2010\\_011120181549.pdf](http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livro-demetodologiadapesquisa2010_011120181549.pdf). Acesso em: 10 dez. 2022.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, n. 2, p. 51-60, 1958.

KLAUCK, M.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo-RS, v. 6, 2009.

KUNSCH, M. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view). Acesso em: 3 jan. 2023.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 19, p. 279-296, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8626/gestao-do-comportamento-organizacional-e-gestao--->. Acesso em: 20 jan. 2023.

LIMA, C.S. **Comprometimento organizacional**: estudo com servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. 2019. 135 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2019.

LIMA, K.M.B. **Impactos da gestão de recursos humanos nos resultados globais das empresas**. 2018. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas) - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2018. Disponível em: [https://www2.ufrb.edu.br/bcet/components/com\\_chronoforms5/chronoforms/uploads/tcc/20190604225229\\_2018.1\\_TCC\\_Karolayne\\_Marques\\_-\\_Os\\_Impactos\\_Da\\_Gesto\\_De\\_Rh\\_Nos\\_Resultados\\_Globais\\_Das\\_Empresas.pdf](https://www2.ufrb.edu.br/bcet/components/com_chronoforms5/chronoforms/uploads/tcc/20190604225229_2018.1_TCC_Karolayne_Marques_-_Os_Impactos_Da_Gesto_De_Rh_Nos_Resultados_Globais_Das_Empresas.pdf). Acesso em: 4 jan. 2023.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://btux.com.br/wp-content/uploads/sites/10/2018/07/Estudo-de-Caso-USP.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutor em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese\\_Doutorado\\_Medeiros\\_2003.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

MEDEIROS, C.A.F; ALBUQUERQUE, L.G.D. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 5, ed. 2, p. 35-64, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/35225201\\_Comprometimento\\_organizacional\\_um\\_estudo\\_de\\_suas\\_relacoes\\_com\\_caracteristicas\\_organizacionais\\_e\\_desempenho\\_nas\\_empresas\\_hoteleiras](https://www.researchgate.net/publication/35225201_Comprometimento_organizacional_um_estudo_de_suas_relacoes_com_caracteristicas_organizacionais_e_desempenho_nas_empresas_hoteleiras). Acesso em: 17 jan. 2023.

MEDEIROS, C.A. F; ALBUQUERQUE, L.G.D; MARQUES, G.M; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137444008.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MEDEIROS, C.A.F; ALBUQUERQUE, L.G.D; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, ed. 4, p. 187-209, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bvYGzFh85kfPpRqLyfNQ8jz/citation/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

MEDEIROS, C.A.F; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, ed. 3, p. 67-87, 18 jan. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNsHpFpgWXp/citation/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MEDEIROS, J.B. **Redação científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MELLO, M.B.D. **Pesquisa de cultura e clima organizacional: um instrumento importante para os processos de gestão de pessoas**. 2008. 36 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Acesso em: 12 jan. 2023.

MENEZES, I.G.; AGUIAR, C.V.L.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/6175/11688>. Acesso em: 16 jan. 2023.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, ed. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: [https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal\\_600e130c3a04c.pdf](https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

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

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MONEGO, E.; SCHWERTZ, F. L; MEDEIROS, F.S.; BARROS, J.L; MACHADO, M. S.F. *et al.* Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, ed. 8, p. 254-261, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882/783>. Acesso em: 30 dez. 2022.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, ed. 2, p. 224-247, 1979. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721?via%3Dihub>. Acesso em: 18 jan. 2023.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: definição de metas para PMEs. São Paulo: Globo, 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Definicao\\_de\\_Metas.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Definicao_de_Metas.PDF). Acesso em: 17 mar. 2023.

NAPOLEÃO, B.M. **Matriz GUT (Matriz de Priorização) Ferramentas de Qualidade**. 2024. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>. Acesso em: 26 maio 2024.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v. 19, n. 41, p. 1-13, 2020.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, California, v. 71, ed. 3, p. 492-499, 1986. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1eefc51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb>. Acesso em: 18 jan. 2023.

PADILHA, K.C. **Treinamento e desenvolvimento como fatores de contribuição aos processos de atendimento ao cliente**. 2018. 46 f. Monografia (Especialista em Gestão Empresarial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19529/1/CT\\_MBAGE\\_III\\_2018\\_12.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19529/1/CT_MBAGE_III_2018_12.pdf). Acesso em: 11 jan. 2023.

PAULA, L. de; SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. A contribuição da educação corporativa para o comprometimento organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo- RS, v. 4, n. 2, 2007.

PEREIRA, M.C. **A importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas**. 2006. 54 f. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uni-ceub.br/jspui/bitstream/123456789/1720/2/20267089.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

PINTO, M.P.C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. 144 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo\\_padua\\_carvalho.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf). Acesso em: 17 jan. 2023.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2020.

PINHO, A.P.M; OLIVEIRA, E.; SILVA, C. Comprometimento organizacional no setor público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do**

**Serviço Público**, Brasília, v. 3, n. 71, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/344442879\\_Comprometimento\\_Organizacional\\_no\\_Setor\\_Publico\\_um\\_olhar\\_sobre\\_tres\\_decadas\\_da\\_producao\\_cientifica\\_brasileira\\_1989-2019](https://www.researchgate.net/publication/344442879_Comprometimento_Organizacional_no_Setor_Publico_um_olhar_sobre_tres_decadas_da_producao_cientifica_brasileira_1989-2019). Acesso em: 18 jan. 2023.

PIMENTEL, D.A.S. **Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**: estudo com docentes em uma IES particular na cidade de Juiz de Fora - MG. 2015. 108 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, 1973.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível: [https://www.academia.edu/36705797/PRODANOV\\_Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cientifico](https://www.academia.edu/36705797/PRODANOV_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico). Acesso em 21 jan. 2023.

QUEIROZ, G.C; ABREU, M.C.S.D; REBOUÇAS, S.M.P. Práticas responsáveis reforçam o comprometimento organizacional dos empregados? Um estudo das empresas têxteis brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, ed. 5, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/CqY7jQXTqrcyCXqdPB6DsL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 jan. 2023.

REGO, A. Justiça nas organizações - na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p. ISBN 978-85-7605-569-3. Disponível em: [https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL). Acesso em: 29 dez. 2022.

ROCHA, F.P.R. **Validação da escala EBACO-R**: um estudo de caso em uma organização do Sistema S. 2016. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35132/2/FelipePRR\\_Monografia.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35132/2/FelipePRR_Monografia.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

RODRIGUES, A.C.A; BASTOS, A.V.B; MOSCON, D.C.B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Organizações & Sociedade**, v. 26, ed. 89, p. 338-358, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/ss8PSDWwBSpGdsDJy45tJ9M/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 18 jan. 2023.

ROMAN, S.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S.M.D; ZAMPIER, M.A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, ed. 84, p. 5-19, 2012. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1280](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1280). Acesso em: 16 jan. 2023.

SARAMAGO, J. **Ensaio sobre a cegueira**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SEBRAE. Site de Empreendedorismo. **5W2H, o que é, pra que serve e por que usar na sua empresa**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 25 maio 2024.

SILVA, A.V.D; SILVA, R.L.F.C.; BUENO, M.; ROSALEM, V.; SOUZA, A. M.D.; COUTO, G. Comprometimento afetivo organizacional: reflexões sobre o papel das percepções de justiça. **Encontro: Revista de Psicologia**, Goiás, v. 15, ed. 23, p. 73-82, 2012. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/renc/article/view/2469>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SILVA, C.R.M; OLIVEIRA, L.V.C; BONA, D.O; OLIVEIRA, J.A.N; PINHEIRO, T.C.A. Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. **RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas**, Piauí, v. 10, ed. 2, p. 279-296, 2020.

SILVA, L.P.D; CASTRO, M.A.R; DOS-SANTOS, M.G.; NETO, P.J.D.L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, ed. 3, p. 401-420, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTgj/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Estudos%20t%C3%AAm%20mostrado%20que%20a,aumentos%20de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20e%20comprometimento>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SIMÕES, J.C.L.; FORNARI, C.C.M. Aplicação da Matriz de Prioridade (GUT) na Gestão de uma Usina de Reciclagem de Resíduos no Campus da Universidade Estadual de Santa Cruz. 2023. **Revista Focando a Extensão**, v. 10, n. 12, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/extensao/article/view/3759/2447>. Acesso em: 26 maio 2024.

STECCA, J.P. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito**. 2014. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

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

TORRES, E.D.S. **Comprometimento organizacional: um estudo do modelo tridimensional em uma empresa de alimentos**. 2021. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1660/1/TCC\\_%20Edizangela%20Torres.pdf](https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1660/1/TCC_%20Edizangela%20Torres.pdf). Acesso em: 17 jan. 2023.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; FILHO, M.L.L; MÓL, A.L.R; AÑEZ, M.E.M. Ebaco-R: Refinement of organizational commitment bases scale. **BBR: Brazilian Business Review**, Natal, v. 16, ed. 4, p. 315-333, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/TJyY673ksTyGW4PBKqXQcDk/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 18 jan. 2023.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; COSTA, L.D.S; QUEIROZ, M.V.A.B. Comprometimento organizacional dos servidores do Poder Judiciário: Um Estudo em um Tribunal de Justiça

Estadual Brasileiro. **ENAJUS**, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://www.ena-jus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-10/4-comprometimento-organizacional-dos-servidores-do-poder-judiciario-um-estudo-em-um-tribunal-de-justica-estadual-brasileiro.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1 n. 1, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, G.; LIMA, J.F. Capital humano e crescimento econômico. **Interações**, Campo Grande, v. 11, n. 2, p. 137-148, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/srrRFK6rcbj7gwW6GMyVNHK/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2023.

VISCAINO, C.C.L.; ESTORK, L.A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo, n. 13, p. 1-7, 2007. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB\\_2013-4-30-10-54-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf). Acesso em: 29 dez. 2022.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WINTERTON, J. **A conceptual model of labour turnover and retention**. Human Resource Development International, 2004.

Z Aidan, F. Metodologia 5W3H, uma abordagem abrangente para a gestão. **Itforum**, 2023. Disponível em: <https://itforum.com.br/colunas/metodologia-5w3h-uma-abordagem-abrangente-para-a-gestao/>. Acesso em: 10 maio 2024.

## APÊNDICES

- A– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- B – Questionário
- C– Roteiro da Entrevista com Ex-Servidores do *Campus Coari*
- D – Roteiro do Grupo Focal e Questões Propostas para Debate
- E – Termo de Anuência

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE )

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada Análise do Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos Administrativos do IFAM Campus Coari, sob a responsabilidade de Harrison Corrêa Lopes, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob a orientação do (a) Professora Dra. Débora Vargas Ferreira Costa.

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos do IFAM campus Coari. Para isso, será necessário a) identificar o perfil dos servidores do referido campus; b) Analisar o nível de comprometimento dos servidores do IFAM em cada base da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R); c) Verificar a dimensão de comprometimento organizacional predominante entre os atuais servidores e d) Analisar o comprometimento organizacional de servidores removidos do campus pesquisado. Sua participação será por meio de uma entrevista com o pesquisador a fim de fornecer informações acerca da qualidade de vida em seu ambiente de trabalho como servidor (a) e como gestor (a). Será usado um roteiro de entrevista para facilitar a condução da mesma. Caso haja necessidade de entrevista por meio de vídeo conferência, ou com gravação de voz (para tratamento dos dados posteriormente), os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável, mas não haverá necessidade de usar tais materiais diretamente na pesquisa, apenas o conteúdo das informações. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

A entrevista será realizada em seu próprio ambiente de trabalho, de forma individual e dentro de seu horário normal de trabalho. A preferência é que a entrevista seja feita de forma presencial, mas, caso haja algum tipo de impeditivo, esta poderá ser realizada por meio de vídeo conferência. A previsão de duração da entrevista está estimada de 20 a 30 minutos.

Sua participação na pesquisa será somente no momento da entrevista, conforme descrito nos procedimentos, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para qualquer assistência que se fizer necessária.

Toda pesquisa envolve riscos e benefícios aos participantes. Os riscos decorrentes da sua participação na pesquisa podem ser advindos do constrangimento, devido a não compreensão de alguma etapa da entrevista, ou de lembranças negativas durante a fala de alguma resposta, ou alguma ansiedade relacionada a atividade desenvolvida, que, caso ocorram, serão amenizados por meio de uma pausa na entrevista, ou conversando para um melhor entendimento do assunto a fim de buscar uma maneira para se sentir melhor para continuar a entrevista, mas caso não se sinta confortável buscaremos outros mecanismos, outras maneiras de continuar a entrevista, sempre buscando o seu bem estar físico e

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
 ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



emocional.

Para participar desta pesquisa o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de alguma despesa que venha a ocorrer por conta da realização da entrevista.

**GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO:** O (A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não será mais contatado(a) pelo pesquisador.

**GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE :** O pesquisador se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após finalizada e publicada.

**GARANTIA DE INDENIZAÇÃO:** Fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS :** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar a pesquisadora responsável HARRISON CORRÊA LOPES pelo telefone (92) 98429 9560, ou pelo e-mail [harrison.lopes@ifam.edu.br](mailto:harrison.lopes@ifam.edu.br). Poderá também contatar a orientadora responsável por esta pesquisa, DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA, pelo telefone (32) 9982 4746 ou pelo e-mail [deboravargas82@gmail.com](mailto:deboravargas82@gmail.com). Poderá ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, que tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Poderá contatar o CEP pelo e-mail [cepsh.ppgi@ifam.edu.br](mailto:cepsh.ppgi@ifam.edu.br), ou comparecer presencialmente ao endereço Rua Ferreira Pena, 1109, Centro, Manaus-AM, CEP 69025-010, Reitoria do IFAM, 2º andar. Horário de atendimento: de segunda a sexta, das 08h às 11h e das 13h às 16h.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será assinado por você e por mim, pesquisador responsável, ficando uma via com cada um de nós.

### **CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Li e concordo em participar da pesquisa.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Telefone: ( ) \_\_\_\_\_ / E-mail: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Rubrica do participante

\_\_\_\_\_  
 Rubrica do pesquisador

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

\_\_\_\_\_  
Rubrica do participante

\_\_\_\_\_  
Rubrica do pesquisador

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

PESQUISA: Análise do Comprometimento Organizacional dos Servi...

[https://docs.google.com/forms/d/19Kn\\_VwEtk5vfBgG8hV3pLr-RuB...](https://docs.google.com/forms/d/19Kn_VwEtk5vfBgG8hV3pLr-RuB...)

# PESQUISA: Análise do Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Coari

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

Olá, sou pesquisador do Programa de Mestrado em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Convido você a participar da pesquisa **Análise do Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Coari**.

Esse estudo destina-se a avaliar o nível de comprometimento organizacional dos seus respondentes. Está dividido em duas partes: parte I: pretende-se verificar sua reação a um conjunto de afirmações que lhe são colocadas e parte II: são solicitadas informações sobre seu histórico profissional e outros dados pessoais.

Este questionário é anônimo e confidencial e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos e seu preenchimento total terá uma duração aproximada de 20 minutos.

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada **Análise do Comprometimento Organizacional do Servidores Docentes e Técnicos Administrativos do IFAM Campus Coari**, sob a responsabilidade de **Harrison Corrêa Lopes**, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob a orientação do (a) Professora **Dra. Débora Vargas Ferreira Costa**.

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos do IFAM campus Coari. Para isso, será necessário identificar o perfil dos servidores do referido campus; b) Analisar o nível de comprometimento dos servidores do IFAM em cada base da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R); c) Verificar a dimensão de comprometimento organizacional predominante entre os atuais servidores e d) Analisar o comprometimento organizacional de servidores removidos do campus pesquisado. Sua participação será por meio de uma entrevista com o pesquisador a fim de fornecer informações acerca da qualidade de vida em seu ambiente de trabalho como servidor (a) e como gestor (a). Será usado um roteiro de entrevista e um questionário para facilitar a condução da mesma. Caso haja necessidade de entrevista por meio de vídeo conferência, ou com gravação de voz (para tratamento dos dados posteriormente), os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável, mas não haverá necessidade de usar tais materiais diretamente na pesquisa, apenas o conteúdo das informações. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

A entrevista será realizada em seu próprio ambiente de trabalho, de forma individual e dentro de seu horário normal de trabalho. A preferência é que a entrevista seja feita de forma presencial, mas, caso haja algum tipo de impeditivo, esta poderá ser realizada por meio de vídeo conferência. A previsão de duração da entrevista está estimada de 20 a 30 minutos.

Sua participação na pesquisa será somente no momento da entrevista, conforme descrito nos procedimentos, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para qualquer assistência que se fizer necessária.

Toda pesquisa envolve riscos e benefícios aos participantes. Os riscos decorrentes da sua participação na pesquisa podem ser advindos do constrangimento, devido a não compreensão de alguma etapa da entrevista, ou de lembranças negativas durante a fala de alguma resposta, ou alguma ansiedade relacionada a atividade desenvolvida, que, caso ocorram, serão amenizados por meio de uma pausa na entrevista, ou conversando para um melhor entendimento do assunto a fim de buscar uma maneira para se sentir melhor para continuar a entrevista, mas caso não se sinta confortável buscaremos outros mecanismos, outras maneiras de continuar a entrevista, sempre buscando o seu bem estar físico e emocional.

Para participar desta pesquisa, o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. mas será garantido. se necessário. o

ressarcimento de alguma despesa que venha a ocorrer por conta da realização da entrevista.

**GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO:** O (A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não será mais contatado(a) pelo pesquisador.

**GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE :** O pesquisador se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após finalizada e publicada.

**GARANTIA DE INDENIZAÇÃO:** Fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS :** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar o pesquisador responsável **HARRISON CORRÊA LOPES** pelo telefone (92) 98429 9560, ou pelo e-mail [harrison.lopes@ifam.edu.br](mailto:harrison.lopes@ifam.edu.br). Poderá também contatar a orientadora responsável por esta pesquisa, **Dra. DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA**, pelo telefone (32) 9982 4746 ou pelo e-mail [deboravargas82@gmail.com](mailto:deboravargas82@gmail.com). Poderá ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, que tem a função de analisar projetos de pesquisa, visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Poderá contatar o CEP pelo e-mail [cepsh.ppgi@ifam.edu.br](mailto:cepsh.ppgi@ifam.edu.br), ou comparecer presencialmente ao endereço Rua Ferreira Pena, 1109, Centro, Manaus-AM, CEP 69025-010, Reitoria do IFAM, 2º andar. Horário de atendimento: de segunda a sexta, das 08h às 11h e das 13h às 16h.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento, após esclarecimento

**Li e concordo em participar da pesquisa.**

2. Você consente participar da pesquisa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu consinto participar da pesquisa *Pular para a pergunta 3*
- Não concordo

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

3. Qual o seu endereço de email? \*

Seu endereço de email é importante para validarmos o seu consentimento.

---

#### QUESTIONÁRIO

**A sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante.**

- 4.

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

5. \*

2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

6. 3. Eu me identifico com a filosofia desta organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

7. 4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

8. 5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE  
 DISCORDO MUITO  
 DISCORDO POUCO  
 CONCORDO POUCO  
 CONCORDO MUITO  
 CONCORDO TOTALMENTE

9. 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE  
 DISCORDO MUITO  
 DISCORDO POUCO  
 CONCORDO POUCO  
 CONCORDO MUITO  
 CONCORDO TOTALMENTE

10. 7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE  
 DISCORDO MUITO  
 DISCORDO POUCO  
 CONCORDO POUCO  
 CONCORDO MUITO  
 CONCORDO TOTALMENTE  
 Outro: \_\_\_\_\_

11. 8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

12. 9. Nesta organização, eu sinto que faço parte do grupo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

13. 10. Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

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

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

15. 12. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

16. 13. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

17. 14. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

18. 15. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

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

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

20. 17. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

21. 18. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

22. 19. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

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

*Marcar apenas uma oval.*

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO MUITO
- DISCORDO POUCO
- CONCORDO POUCO
- CONCORDO MUITO
- CONCORDO TOTALMENTE

24. IDADE \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ATÉ 20 ANOS
- DE 21 A 30 ANOS
- DE 31 A 40 ANOS
- DE 41 A 50 ANOS
- MAIS DE 50 ANOS

25. GÊNERO \*

*Marcar apenas uma oval.*

- MASCULINO
- FEMININO
- OUTRO

## 26. ESTADO CIVIL \*

*Marcar apenas uma oval.*

- CASADO (A)
- SOLTEIRO (A)
- SEPARADO (A)
- VIÚVO (A)
- UNIÃO ESTÁVEL

## 27. Até que ponto você está satisfeito com sua remuneração? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- MUITO INSATISFEITO
- INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- SATISFEITO
- MUITO SATISFEITO

## 28. ESCOLARIDADE \*

*Marcar apenas uma oval.*

- DOUTORADO COMPLETO
- MESTRADO COMPLETO
- PÓS-GRADUAÇÃO
- SUPERIOR COMPLETO
- SUPERIOR INCOMPLETO
- CURSO TÉCNICO
- ENSINO MÉDIO COMPLETO
- ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
- ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO
- ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM EX-SERVIDORES DO CAMPUS COARI**

<b>ENTREVISTA COM OS SERVIDORES REMOVIDOS</b>	
1	O que motivou você a vir trabalhar no campus Coari? Quais eram os seus planos ao chegar ao campus?
2	O que achou da estrutura da cidade e do instituto?
3	Como você se identificava com os valores da instituição?
4	Como era sua relação com os colegas de trabalho?
5	Como você se sentia em relação à valorização por parte de instituição?
6	Quanto tempo levou para você decidir solicitar a remoção?
7	Qual foi a motivação do seu pedido de remoção?
8	Como você se sentiu ao solicitar a remoção?
9	Quanto sua vida mudou após a remoção do campus Coari?
10	Qual o balanço que você faz do seu trabalho na instituição?
11	Na sua percepção, como fica a situação do campus com a sua saída?

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

## APÊNDICE D – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL E QUESTÕES PROPOSTAS PARA DEBATE

### Parte I

- a) apresentação do moderador;
- b) apresentação dos servidores, informando nome e cargo na instituição;
- c) apresentação dos objetivos da pesquisa. Ouvir e esclarecer possíveis questionamentos;
- d) registro do debate, informar aos participantes que o debate será registrado por meio de gravadores de áudio e vídeo e que seus nomes serão mantidos anônimos. Assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido;
- e) informar sobre a duração proposta do debate, que será de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

### Parte II

Na parte do desenvolvimento do debate, foi realizada a discussão com base nos resultados do questionário e das entrevistas por base da escala do comprometimento organizacional revalidado-EBACO-R. A seguir, o quadro apresentando os questionamentos propostos.

<b>BASE AFETIVA</b>	
1	Como você se identifica com a filosofia e os valores dessa instituição?
2	Em uma das entrevistas, foi dito que os valores da instituição não eram vividos na prática, o que você acha disso?
3	Quais mudanças você poderia sugerir para aprimorar os objetivos, valores e/ou filosofia da instituição?
<b>BASE OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>	
1	Como você se sentiria se precisasse deixar o IFAM agora?
2	O que faria você deixar a instituição?
<b>BASE AFILIATIVA</b>	
1	Como você se sente reconhecido pela instituição?
2	Como você avalia sua relação com os colegas de trabalho?
3	Alguns ex-servidores afirmaram ter saudade da relação com os colegas e não da instituição. Por que vocês acham que isso acontece?
4	Foi muita citada a questão da divisão política dentro do IFAM, como você acha que isso interfere nas relações com os colegas de trabalho?

<b>BASE LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES</b>	
1	Os servidores públicos são estáveis, como você acha que isso impacta no comprometimento com as obrigações do trabalho?
2	Que tipo de atitude ou comportamento você acha que precisa ter para ser recompensado na instituição?
3	O quanto você acha que se dedica ao IFAM?
<b>BASE ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>	
1	O que mantém você na instituição?
2	Como você se sente em relação a sua qualificação para buscar alternativas fora do IFAM?
3	Quase 100% dos ex-servidores afirmaram que a remoção trouxe mudanças para melhor em suas vidas. O que você pensa disso?
4	O quanto você acha que está se desenvolvendo profissionalmente dentro da instituição?

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

### **Parte III**

- a) informar que o debate está se aproximando do seu término;
- b) sugerir aos participantes que expressem suas observações acerca de alguma particularidade relacionada ao tema debatido que não inclusa no roteiro, mas sobre a qual eles gostariam de comentar;
- c) agradecer os convidados pela participação.

## APÊNDICE E – TERMO DE ANUÊNCIA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS



### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins de direito, que estamos de acordo que a pesquisa intitulada **“ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICOS DO IFAM CAMPUS COARI”**, seja realizada nesta Instituição de Ensino, pelo pesquisador **Harrison Corrêa Lopes**, Siape **3162263**. Informamos ainda que o campus poderá disponibilizar recursos físicos, materiais e humanos para o desenvolvimento desta pesquisa.

Coari-AM, 13 de junho de 2023.

ELDER MORIZ CORREA: 55878385287  
Assinatura digital de ELDER MORIZ CORREA  
 CPF: 030.111.111-11  
 Endereço: Rua da Educação, 1000 - Coari - AM, 69460-000  
 E-mail: elder.moriz@ifam.edu.br  
 Data: 13/06/2023 10:16  
 Elder Moriz Correa  
 Diretor Geral Substituto do IFAM campus Coari  
 Portaria Nº. 989 - GR/IFAM, de 31.05.2023.