



**Rafael Abrahão de Lima**

**As Bases do Comprometimento e suas Relações com o  
Desempenho dos Servidores Públicos de uma  
Universidade Federal**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2018



**Rafael Abrahão de Lima**

**As Bases do Comprometimento e suas  
Relações com o Desempenho dos  
Servidores Públicos de uma Universidade  
Federal**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Graziela Xavier Fortunato**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Giuseppe Maria Russo**

Dedix Assessoria Técnico-Científica Ltda

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de fevereiro de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Rafael Abrahão de Lima**

Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2010) e Especialização em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes (2012).

#### Ficha Catalográfica

Lima, Rafael Abrahão de

As bases do comprometimento e suas relações com o desempenho dos servidores públicos de uma universidade federal / Rafael Abrahão de Lima ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2018.

79 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Comprometimento organizacional. 3. Desempenho. 4. Escala EBACO. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Patrícia Tomei por conduzir este trabalho de maneira tranquila, precisa e eficiente.

À minha companheira Andréa pela paciência, por sempre acreditar em mim, pelos gestos e palavras de carinho, pelas opiniões relevantes e por revisar os meus textos.

À minha mãe Maria das Graças, à minha irmã Graciele e ao meu cunhado Gabriel por entenderem o meu afastamento, pelo incentivo e apoio.

Aos meus sobrinhos Lara e Yuri pelos momentos de descontração que foram poucos, mas fundamentais para continuar a caminhada.

Aos meus sogros Maria Odete e José Soares pela ajuda, incentivo e carinho.

## Resumo

Lima, Rafael Abrahão de; Tomei, Patrícia Amélia. **As Bases do Comprometimento e suas Relações com o Desempenho dos Servidores Públicos de uma Universidade Federal**. Rio de Janeiro, 2018. 79p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Para uma organização ter um bom desempenho, o comprometimento dos seus colaboradores é fundamental. Por esse motivo, o entendimento dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional inspirou este estudo de caso realizado numa universidade pública federal. Esta pesquisa quantitativa utilizou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) para verificar a relação das avaliações de desempenho e as bases de comprometimento (afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas) dos servidores técnico-administrativos da organização. A análise dos dados obtidos identificou: uma mínima variação nas pontuações atribuídas aos funcionários nas avaliações de desempenho, um alto comprometimento em relação à base obrigação pelo desempenho, um comprometimento acima da média para a base afetiva, baixos níveis de comprometimento para as bases obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativa e uma pontuação abaixo da média para as bases linha consistente de atividade e falta de recompensas e de oportunidades. Portanto, podemos concluir que a avaliação de desempenho não é um instrumento importante para o comprometimento organizacional da instituição analisada.

## Palavras-chave

Comprometimento organizacional; desempenho; escala EBACO

## Abstract

Lima, Rafael Abrahão de; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The Bases of Commitment and its Relations with the Performance of the Public Functionaries of a Federal University**. Rio de Janeiro, 2018. 79p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

For an organization to have a good performance, the commitment of its employees is fundamental. For this reason, the understanding of the factors that influence the organizational commitment inspired this case study made at a federal public university. This quantitative research used the Organization Commitment Baseline Scale (EBACO) to verify the relationship between performance evaluations and the bases of commitment (affective, obligation to remain, obligation for performance, affiliation, lack of rewards and opportunities, consistent line of activity and scarcity of alternatives) of the technical-administrative functionaries of the organization. The analysis of the obtained data identified: a minimum variation in the scores attributed to the employees in the performance evaluations, a high commitment to the obligation for the performance base, an above average commitment to the affective base, low levels of commitment to the obligation in remain, affiliation and scarcity of alternatives bases, and a below average score for consistent line of activity and lack of rewards and opportunities bases. Therefore, we can conclude that performance evaluation is not an important tool for the organizational commitment of the analyzed institution.

## Keywords

Organizational commitment; performance; EBACO scale

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Problema de Pesquisa	11
1.2. Objetivo	13
1.3. Objetivos Intermediários	13
1.4. Relevância e Justificativa	14
1.5. Delimitação do Estudo	14
1.6. Estrutura da Dissertação	15
2. Referencial teórico	16
2.1. Conceitos de comprometimento organizacional	16
2.2. Bases do comprometimento organizacional	17
2.3. Escalas para mensuração do comprometimento organizacional	18
2.3.1. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A)	18
2.3.2. Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)	19
2.3.3. Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)	19
2.3.4. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)	20
2.4. Conceitos e questões relacionadas ao desempenho individual e organizacional	22
2.5. Avaliação de desempenho do servidor público federal	27
2.6. Meritocracia no serviço público brasileiro	29
2.7. Estudos e pesquisas de comprometimento e avaliação de desempenho	30
3. Metodologia	35
3.1. Tipo de pesquisa	35
3.2. Hipóteses	35
3.3. Coleta de dados	36
3.3.1. Pesquisa documental	36
3.3.2. Pesquisa bibliográfica	37
3.3.3. Pesquisa quantitativa	38
3.3.3.1. Universo e amostra escolhida	39
3.3.3.2. Aplicação do questionário	40
3.4. Tratamento dos dados coletados	40
3.4.1.. Identificação das bases de comprometimento	41
3.4.2. Procedimentos estatísticos	44
3.5. Limitações do método	44
4. Apresentação do caso da UFRJ	46
4.1. A UFRJ e o CT	46
5. Apresentação e análise dos resultados	52
5.1. A influência das bases do comprometimento no desempenho dos servidores	52
5.2. Identificação e análise das bases do comprometimento organizacional	53
5.2.1. Base “afetiva”	54

5.2.2. Base “obrigação em permanecer”	55
5.2.3. Base “obrigação pelo desempenho”	56
5.2.4. Base “afiliativa”	57
5.2.5. Base “falta de recompensas e oportunidades”	59
5.2.6. Base “linha consistente de atividade”	60
5.2.7. Base “escassez de alternativas”	61
6. Conclusões	63
7. Referências bibliográficas	66
Anexo 1	74



## Lista de quadros

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO .....	38
Quadro 2: Faculdades e total de funcionários no setor do CT-UFRJ .....	39
Quadro 3: Indicadores e pesos da escala EBACO .....	41
Quadro 4: Bases do comprometimento organizacionais, níveis e resultados.....	43
Quadro 5: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível C da carreira .....	53
Quadro 6: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível D da carreira .....	53
Quadro 7: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível E da carreira .....	53
Quadro 8: Resultados dos questionários aplicados após tratamento dos dados .....	54
Quadro 9: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva.....	54
Quadro 10: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer .....	55
Quadro 11: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho .....	56
Quadro 12: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa .....	57
Quadro 13: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades .....	59
Quadro 14: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividade .....	60
Quadro 15: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base escassez de alternativas .....	61
Quadro 16: Resumo das análises das bases .....	62
Quadro 17: Resumo das conclusões .....	65

## Lista de siglas

CNI: Confederação Nacional da Indústria

COPPE: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia

CPC: Conceito Preliminar de Curso

CT: Centro de Tecnologia

EBACO: Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EOCA: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC: Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON: Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

IMA: Instituto de Macromoléculas Professora Eloísa Mano

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

OCQ: Organizational Commitment Questionnaire

PDRAE: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PR4: Pró-Reitoria de Pessoal

PSM: Public Service Motivation

QRSTA: Quadro Referência de Servidores Técnico-Administrativos

RH: Recursos Humanos

SIAPE: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SINTAE: Seminário de Integração dos Técnicos Administrativos em Educação

SIRHu: Sistema de Pessoal da UFRJ

TAE: Técnicos Administrativos em Educação

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

# 1

## Introdução

### 1.1. Problema de pesquisa

As repartições públicas são importantes porque permitem acesso a serviços oferecidos pelo Estado, que atendem aos direitos dos cidadãos e têm como característica a igualdade de tratamento aos usuários. Sendo assim, o indivíduo pode avaliar a qualidade do serviço público observando o tipo de atendimento prestado pelo funcionário, o tempo gasto no local, o ambiente interno e a estrutura física da repartição (ALENCAR; RODRIGUES; FIGUEIREDO, 2016). Entretanto, tais repartições têm sido alvos constantes de críticas sobre a qualidade dos serviços prestados, situação que se perpetua há décadas e ampliou-se diante da crise financeira do Estado. Oliveira (2007) afirma que já na década de 80, a imagem do servidor público começava a ser prejudicada devido às questões financeiras do Estado, ao alto custo para mantê-lo e às políticas públicas ineficientes.

Em avaliação recente elaborada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), o serviço de atendimento ao público nas repartições foi considerado como o terceiro pior serviço prestado pelo governo, segundo a opinião dos entrevistados, ficando atrás somente do atendimento nos postos de saúde/hospitais e da segurança pública (FLORES, 2016).

De acordo com Paludetto (2015), a qualidade do serviço público é percebida pela população através da eficiência do serviço ofertado, porém, tais serviços não atendem às expectativas dos usuários e estimulam a adoção de novas estratégias administrativas pelos gestores com o intuito de otimizar os serviços. Por sua vez, Coutinho e Ferraz (1994) mencionam que para alcançar a qualidade no serviço, os funcionários precisam estar bem treinados, administrados e motivados, além de comprometidos com o trabalho e com a cultura da empresa.

Assim, a busca para atingir objetivos, para a inovação, para a melhoria da qualidade na prestação de serviços ou dos produtos e para a construção de vantagem competitiva no mercado perpassa por funcionários comprometidos. Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), o comprometimento do empregado é importante para o sucesso da reestruturação organizacional, a qual visa ser mais flexível e menos hierárquica, com a finalidade de ganhar mais poder de competição e a oferecer produtos inovadores e de qualidade ao seu mercado consumidor.

O comprometimento dos colaboradores é considerado, pela literatura organizacional, como importante fator que pode explicar o sucesso ou o fracasso das empresas dentro de um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. De acordo com Demo (2003), o elemento principal para a empresa conseguir se destacar, diante de suas rivais e para obter um efetivo desempenho, é o comprometimento dos empregados com o trabalho. Vale mencionar a relação do sucesso da organização com a eficácia das atividades desempenhadas, Meyer e Allen (1991) já apontavam a associação entre a natureza do comprometimento do funcionário com o desejo deste em contribuir para a eficácia organizacional.

Especificamente no que diz respeito ao comprometimento organizacional dos servidores públicos alguns trabalhos são relevantes. No artigo de Flauzino e Borges-Andrade (2008) procurou-se identificar o comprometimento afetivo optando pela convergência entre as missões reais e percebidas, e pela verificação dos níveis de comprometimento entre os servidores da educação, saúde e segurança. A pesquisa dos autores constatou a existência de um moderado comprometimento afetivo, este seria consequência da crença que os servidores têm em sua missão, considerando-a mais relevante do que a expressa pela instituição. Também foram encontradas diferenças entre os níveis do comprometimento desses servidores, que vieram a ser justificadas pelo grau de escolaridade, princípios e valores da instituição e crença no auxílio à população.

A importância do comprometimento do servidor público também é enfatizada nos trabalhos de Amaral (2006) os quais ressaltam a inclusão desta dimensão comportamental na nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que visa à modernização e profissionalização do serviço público.

Segundo Melo *et al.* (2014), uma parcela dos servidores públicos sofre com diversos problemas dentro do trabalho que influenciam o seu comprometimento e desempenho como: número insuficiente de funcionários para a demanda de atendimento, instabilidade da remuneração, perdas relacionadas à aposentadoria, falta de um plano efetivo de carreira, falta de apoio e incentivo à qualificação e percepção de favoritismo político para ocupação de cargos, entre outros.

Este contexto aponta algumas questões que embasam este trabalho acadêmico: qual a relação entre o comprometimento do servidor público e o seu desempenho? As bases de comprometimento do servidor público influenciam no seu desempenho?

## **1.2. Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência das bases do comprometimento no desempenho do servidor técnico-administrativo de uma universidade pública federal.

## **1.3. Objetivos intermediários**

Foram estabelecidos objetivos intermediários para atingir o objetivo principal. São eles:

- a) Conceituar comprometimentos e suas bases (afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas), desempenho organizacional e individual;
- b) Introduzir o tema da avaliação de desempenho do servidor público federal;
- c) Apresentar as questões metodológicas do trabalho: tipo de pesquisa, estudo do caso a ser analisado, escolha da amostra, questionário Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO de Medeiros *et. al.* (2005) a ser utilizado como instrumento de coleta de dados e como será realizado o tratamento de dados;
- d) Analisar a influência das diferentes bases de comprometimento da amostra estudada no desempenho individual dos servidores públicos.

#### **1.4.**

#### **Relevância e justificativa**

Todas as organizações, independentemente de sua natureza jurídica buscam funcionários cada vez mais comprometidos com as atividades inerentes aos cargos ocupados, pois funcionários comprometidos apresentam um desempenho dentro ou acima dos parâmetros estipulados pelas instituições (CARVALHO; JEUNON, 2015). Especificamente quando se refere ao serviço público observa-se que funcionários comprometidos contribuem para a melhoria na qualidade e eficiência do serviço, na satisfação da população e na redução dos custos administrativos (ALENCAR; RODRIGUES; FIGUEIREDO, 2016).

Um aspecto importante dessa pesquisa é a possibilidade de melhorar os sistemas organizacionais, as práticas e tomadas de decisões em recursos humanos (RH), através do conhecimento e entendimento mais detalhado entre os vínculos dos servidores públicos e seus trabalhos. Por meio desta análise, presume-se que seja possível reduzir os índices de insatisfação com as funções desempenhadas; diminuir o absenteísmo e a rotatividade de funcionários nos setores, equilibrando a oferta e a demanda desigual das repartições; e melhorar a carreira pública deixando-a mais atrativa.

Para o alcance dos objetivos propostos, os motivos que contribuem para o comprometimento do servidor público devem ser melhor conhecidos e, na medida do possível, mensurados para obtermos o seu alinhamento com a razão de ser da organização. Para tanto, a utilização de instrumentos como a escala das bases de comprometimento e a avaliação de desempenho serão de grande valia na validação técnica e acadêmica desta proposta. Faz-se importante saber a existência, ou não, da influência do tipo de comprometimento no desempenho organizacional do servidor, pois a partir desta relação será possível desenvolver novos métodos de avaliação de desempenho mais eficazes e justos, e elaborar meios de envolver os funcionários com o trabalho para extrair deles o melhor rendimento possível e, conseqüentemente, ofertar a sociedade um serviço público de alto padrão.

#### **1.5.**

#### **Delimitação do estudo**

Os temas comprometimento organizacional e desempenho individual nas empresas são extensos e complexos, por isso a necessidade em delimitá-los para a análise. Nesta pesquisa, optou-se por explorar o comprometimento nas organizações sob a perspectiva das múltiplas bases que o compõe. Já o tema

desempenho individual foi delimitado a análise das pontuações nas três últimas avaliações de desempenho de cada servidor da amostra.

Outras delimitações da pesquisa estão relacionadas às escolhas do universo e da estratégia investigativa. Decidiu-se pela aplicação do estudo de caso aos servidores técnico-administrativos do Centro de Tecnologia da UFRJ, portanto excluiu-se da pesquisa os docentes e os prestadores terceirizados de serviços. Para a realização do estudo de caso, a abordagem quantitativa foi considerada a mais adequada para verificar a relação entre as duas variáveis, pois investigou-se a influência das bases do comprometimento no desempenho do servidor público, mencionado anteriormente.

## **1.6. Estrutura da dissertação**

No capítulo inicial foram apresentados o problema de pesquisa, bem como a questão do estudo, os objetivos intermediários e principal, a relevância e justificativa e suas delimitações.

O capítulo dois refere-se à teoria que apoiou esta dissertação, e é constituído por seis partes: conceitos e bases do comprometimento organizacional, escalas para mensuração do comprometimento organizacional, conceitos e questões relacionadas ao desempenho individual e organizacional, avaliação de desempenho do servidor público federal, meritocracia no serviço público brasileiro e, por fim, estudos e pesquisas de comprometimento e avaliação de desempenho.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia desta pesquisa a qual está dividida nos tópicos: tipo de pesquisa, hipóteses, coleta de dados, tratamento dos dados e as limitações do método.

O capítulo quatro tem por objetivo apresentar a Universidade Federal do Rio de Janeiro e o Centro de Tecnologia, ambiente onde foi realizada esta pesquisa, descrevendo a estrutura administrativa, localização, missão, visão e objetivos como instituição pública. Além disso, também serão abordadas as funções desempenhadas pelas secretarias de graduação situadas neste centro.

No capítulo cinco, são feitas a apresentação dos resultados encontrados bem como a análise dos mesmos, conforme a teoria exibida no capítulo dois.

No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, no capítulo sete estão listados os referenciais bibliográficos utilizados na dissertação.

## 2

### Referencial teórico

O presente capítulo tem por finalidade explicar a base teórica que fundamenta a pesquisa. Este trabalho acadêmico tem como objetivo principal analisar a influência das bases do comprometimento do servidor público no seu desempenho, logo o referencial teórico é dividido em sete tópicos, que abordam os seguintes temas: conceitos de comprometimento organizacional, bases do comprometimento organizacional, escalas para mensuração do comprometimento organizacional, conceitos e questões relacionadas ao desempenho individual e organizacional, avaliação de desempenho do servidor público federal, meritocracia no serviço público brasileiro e estudos e pesquisas de comprometimento e avaliação de desempenho.

#### 2.1.

##### Conceitos de comprometimento organizacional

O termo comprometimento quando usado cotidianamente apresenta dimensões que se contrapõem. Por um lado, comprometimento é associado à ideia de formas de agir que direcionam o indivíduo para atingir objetivos, por outro, pode ser compreendido como uma maneira de envolvimento que poderia ocasionar dificuldades para as ações da pessoa. Em comum, na utilização do termo, independente da dimensão atribuída, há a noção de algo que liga o indivíduo à alguma coisa (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997) a definição de comprometimento quando utilizada no âmbito científico torna-se mais restrita e perde o seu sentido negativo, presente na linguagem cotidiana, e fica circunscrita à ideia de forte envolvimento do funcionário com diversos aspectos do ambiente de trabalho, principalmente com a empresa.

Entre as muitas definições de comprometimento organizacional é perceptível na literatura a presença de três aspectos mais significativos, são eles: a vontade de continuar como membro da empresa, a sensação de pertencimento; o envolvimento do funcionário com valores e objetivos; e o empenho e esforço em prol da organização. Estas três definições fazem parte da



vertente atitudinal que trata o comprometimento organizacional sob uma perspectiva unidimensional, a qual foi representada no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) e predominou por muito tempo nos estudos sobre o tema. No entanto, estudos que tentam explicar a dimensionalidade das medidas do comprometimento relacionados às pesquisas sobre outros eventos organizacionais, como por exemplo a rotatividade, demonstram que o comprometimento é um fenômeno de perspectivas multidimensionais (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

## 2.2.

### **Bases do comprometimento organizacional**

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), existem dois importantes trabalhos os quais sintetizam as diversas contribuições sobre o construto e, com isso, colaboram para a identificação das bases ou tipos de comprometimento organizacional, que são as pesquisas realizadas por O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991).

Para O'Reilly e Chatman (1986) as bases do comprometimento organizacional são processos geradores ou mecanismos que criam no trabalhador um apego psicológico em relação a empresa. Ainda de acordo com estes autores, existem três bases do comprometimento organizacional que são: a internalização, na qual há uma identificação entre objetivos e valores organizacionais e individuais; a identificação ou afiliação, em que o empregado segue os valores organizacionais, mas não significa que concorde com eles, pois faz isso por ter orgulho de fazer parte da empresa; e a complacência ou troca, na qual o indivíduo tem comportamentos e atitudes visando ganhar recompensas, e não por acreditar nos valores envolvidos.

Já Meyer e Allen (1991) dividem as bases do comprometimento organizacional em afetiva, normativa e de continuação. A base afetiva, segundo estes autores, é fundamentada no vínculo emocional e no apego psicológico representado pelo desejo de contribuir, pelo sentimento de orgulho, pela lealdade e por querer ser membro de algo. Esta base de comprometimento foi elaborada a partir dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982); O'Reilly e Chatman (1986) e Allen e Meyer (1990). Por sua vez, a base de continuação demonstra o quanto o funcionário possui a sensação de prisão ao cargo, pois caso o abandone, isto poderia acarretar custos sociais, econômicos ou psicológicos. Esta base foi construída a partir da teoria do comprometimento passivo de Bar-Hayim e Berman (1992) e no conceito dos *side-bets* de Becker

(1960). Na base normativa existe uma identificação ou internalização com os objetivos e valores da empresa e é distinta da base afetiva, pois há uma noção de obrigatoriedade para exercer as funções dentro da organização. Segundo Angle e Lawson (1993), a base normativa é diferente das demais também na mensuração, pois ela aparenta significar a propensão em tornar-se comprometido. Este tipo de comprometimento organizacional foi baseado nos trabalhos de Etzioni (1961), O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) e Jaros *et al.* (1993).

## **2.3.**

### **Escalas para mensuração do comprometimento organizacional**

Neste tópico serão apresentados os instrumentos utilizados para medir o comprometimento organizacional. A seguir, os três primeiros subitens fazem referência a escalas nacionais fundamentadas nos respectivos componentes da abordagem tridimensional do comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991), visto que esta abordagem dominou as pesquisas mundiais sobre o comprometimento organizacional após o modelo criado por Porter nos anos 70, segundo Siqueira (2008). Por fim, o quarto subitem descreverá a EBACO, que é uma escala multidimensional desenvolvida por Carlos Alberto Medeiros em 2003.

#### **2.3.1.**

##### **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOIA)**

Como o próprio nome demonstra, é uma escala para verificar o nível de comprometimento afetivo do trabalhador em relação à empresa (SIQUEIRA, 2008).

A construção da escala foi fundamentada em 18 sentimentos, sendo 15 positivos e 3 negativos, que representavam o vínculo afetivo dos trabalhadores com a organização. Escolhidos os itens, 192 empregados responderam com que intensidade experimentaram os 18 sentimentos anteriormente escolhidos, eles atribuíram valores de 1 a 5 para cada sentimento, no qual 1 é igual a nada; 2 é igual a pouco; 3 é igual a mais ou menos; 4 é igual a muito; e 5 é igual a extremamente. A ECOIA foi construída em duas versões, com 18 itens e 5 itens, sem prejudicar a confiabilidade e a precisão do instrumento validado. Com isso, o valor do escore médio de cada respondente é a média aritmética das respostas emitidas, que ao ficar entre 4 e 5 sugere o comprometimento afetivo

do funcionário; entre 3 e 3,9 sugere indecisão do vínculo afetivo; e entre 1 e 2,9 sugere baixo comprometimento afetivo (SIQUEIRA, 2008).

### **2.3.2.**

#### **Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)**

A ECOC tem por objetivo medir a percepção de perda que o trabalhador teria caso pensasse em abandonar o emprego (SIQUEIRA, 2008).

A escala foi desenvolvida a partir de 18 frases que foram respondidas por 192 funcionários. Eles atribuíram para cada afirmação uma pontuação variável de 1 a 5, a qual 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente. No entanto, somente 15 afirmativas alcançaram a carga fatorial desejada e foram divididas entre os quatro componentes, que apresentaram índices satisfatórios de precisão, da seguinte maneira: 4 frases para perdas sociais no trabalho; 3 frases para perdas de investimentos feitos na organização; 3 frases para perdas de retribuições organizacionais; e 5 frases para perdas profissionais. Por ser uma escala multidimensional haverá quatro escores médios provenientes de médias aritméticas das respostas em cada componente, tais médias irão variar entre 1 e 5. Consequentemente, a interpretação dos quatro escores médios deverá ser feita separadamente, levando-se em conta o valor deles e o conteúdo semântico dos componentes de que fazem parte (SIQUEIRA, 2008).

### **2.3.3.**

#### **Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)**

A escala de comprometimento organizacional normativo tem por finalidade verificar o nível deste tipo de comprometimento tendo como premissa o comportamento manifestado pelos empregados que acreditam ter obrigações e deveres morais para com a empresa (SIQUEIRA, 2008).

A ECON foi concebida com oito frases as quais abordavam o tema obrigações e deveres morais dos trabalhadores com a organização. As afirmativas foram respondidas por 208 funcionários, que deram uma pontuação variável de 1 a 5, na qual 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente. A versão final da escala passou a ter sete itens, pois era necessário aumentar o nível de precisão. Por fim, a observação do nível de comprometimento normativo é obtida com o valor do escore médio, que é resultado da média aritmética das respostas emitidas por cada empregado, e a sua interpretação deve ser realizada da seguinte maneira: escore médio entre 4 e 5, trabalhador crê ter alto comprometimento normativo; entre 3 e 3,9,

trabalhador revela incerteza quanto ao comprometimento; e entre 1 e 2,9, trabalhador acredita que não deve manter obrigações e deveres morais para com a empresa (SIQUEIRA, 2008).

#### 2.3.4.

#### **Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)**

A EBACO resultou de um estudo exploratório sobre as múltiplas dimensões do comprometimento organizacional, sendo constituída por sete bases, que são: afetiva, afiliativa, instrumental (poucas alternativas), instrumental (recompensas e oportunidade), instrumental (linhas consistentes de atividades), normativa (obrigação de permanecer) e normativa (obrigação pelo desempenho). E cada um desses componentes são constituídos por indicadores provenientes dos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993), O'Reilly e Chatman (1986) e de uma revisão teórica sobre o construto (MEDEIROS *et al.*, 2005).

Esta escala foi validada através de 819 questionários de funcionários pertencentes a empresas privadas, não-governamentais e públicas. Segundo Siqueira (2008), a aplicação da EBACO deve ser individual, porém os dados obtidos precisam ser analisados em grupo porque o comprometimento é consequência de diferentes variáveis organizacionais. Também é proposto que as avaliações do comprometimento sejam arquivadas por um período de tempo com a intenção de compará-las e de identificar as repercussões das políticas e práticas da empresa.

A aplicação da EBACO e a interpretação dos resultados obtidos serão elucidados no capítulo de metodologia. A seguir, serão melhor explicados cada um dos componentes ou bases constituintes da escala.

A base afetiva é representada pela aceitação e assimilação dos valores e objetivos da organização por parte dos empregados. Há uma convergência entre os valores do indivíduo e da empresa. Os indicadores presentes nesta base são: “desde que juntei a esta organização meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares; eu me identifico com a filosofia desta organização; eu acredito nos valores e objetivos desta organização” (MEDEIROS *et al.*, 2005, p. 12-13).

Já na base afiliativa, Medeiros *et al.* (2005) entendem que este componente pode ser definido através da sensação de pertencimento a equipe ou a empresa. Os indicadores existentes são: “sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; nesta empresa, eu sinto que

faço parte do grupo; sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo” (MEDEIROS *et al.*, 2005, p. 13).

Os pesquisadores, criadores dessa escala, propuseram a divisão da base instrumental em três outros componentes. O primeiro deles recebe o nome de poucas alternativas e refere-se as opções de trabalho que o indivíduo teria se pedisse demissão da empresa, tem como indicadores:

*eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização; se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada; uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. (MEDEIROS et al., 2005, p. 14-15).*

No segundo componente denominado recompensas e oportunidades, o comprometimento dos colaboradores está na relação entre esforço despendido e crescimento na carreira, incluindo as bonificações da empresa, é constituído pelos indicadores:

*se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar; a menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização; minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. (MEDEIROS et al., 2005, p. 15).*

Por fim, o terceiro componente intitulado de linhas consistentes de atividades, que está vinculado a postura e a atuação do funcionário dentro da empresa para manutenção do emprego, possui os seguintes indicadores:

*procuro não transgredir as regras por aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego; na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade um tanto quanto um desejo; para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa’. (MEDEIROS et al., 2005, p. 15-16).*

Em relação a base normativa, Medeiros *et al.* (2005) sugeriram a divisão em dois outros componentes os quais estão relacionados à imposição do próprio empregado em permanecer no cargo e ao compromisso no atingimento de metas. O primeiro componente, nomeado como obrigação em permanecer, é formado pelos indicadores:

*mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. (MEDEIROS et al., 2005, p. 16).*

Já o segundo componente, chamado de obrigação pelo desempenho, os indicadores presentes são: “todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis; eu tenho obrigação em desempenhar bem a minha função na empresa” (MEDEIROS *et al.*, 2005, p. 16).

## 2.4.

### **Conceitos e questões relacionadas ao desempenho individual e organizacional**

Fryer, Antony e Ogden (2009) entendem que a gestão por desempenho é um assunto complexo, pois abrange vários aspectos do negócio. Na concepção de Dajani (2015), o desempenho no trabalho poderia ser o valor agregado financeiro ou não financeiro acrescentado pelos empregados em contribuição para o cumprimento, tanto direta quanto indiretamente, dos objetivos organizacionais.

Collins (2002) propõe que o desempenho seja analisado através da produção, dos resultados alcançados, dos processos envolvidos e do esforço gasto pelo funcionário na execução das tarefas e obrigações. Na mesma linha de raciocínio de Collins (2002), Khattak e Durani (2011) afirmam que o desempenho é uma ação ou função conduzida por alguém para a conclusão da atividade. Além disso, estes autores ressaltam que a organização deve investir em treinamentos e ferramentas para melhorar o desempenho do empregado.

O monitoramento do desempenho, através da sua medição, é um elemento fundamental para a prática da gestão por desempenho, porém a construção de indicadores de qualidade para tal finalidade é algo complexo. Os gestores devem construir indicadores, que irão monitorar e mostrar onde é necessário fazer ajustes, considerando o que e como medir e a interpretação dos dados. Uma vez que, indicadores mal construídos podem apontar a direção errada a ser seguida e a gerar comportamentos indesejados entre os envolvidos (FRYER; ANTONY; OGDEN, 2009).

Já Rowe, Bastos e Pinho (2011) estipulam que cada trabalhador deve autogerenciar o seu desempenho com base nos objetivos da empresa e nas suas expectativas e necessidades.

Para Emhan, Tongur e Turkoglu (2016), o desempenho da empresa é abordado pela literatura nos níveis individual e organizacional, e pode ser entendido como a avaliação das atividades organizacionais de acordo com os padrões estabelecidos por ela. Ainda de acordo com os autores, o lucro, a

eficiência e a eficácia são considerados indicadores de desempenho organizacional, porém os padrões básicos de mensuração e avaliação do desempenho podem ser diferentes conforme o ramo de atuação, o tempo de produção e a localização da empresa.

Segundo Bommer *et al.* (1995), existem inúmeras formas de classificar as medidas de desempenho, porém as divisões mais utilizadas ficam entre as medidas objetivas e subjetivas. Estes autores afirmam que as medidas subjetivas de desempenho são as mais usadas devido à dificuldade na obtenção de dados objetivos por pesquisadores acadêmicos.

Por outro lado, Siders, George e Dharwadkar (2001) entendem que o desempenho individual no trabalho é uma construção multidimensional e complexa, que não pode ser capturado com exatidão através de avaliações subjetivas, pois estas podem apresentar desvios intencionais ou não dos supervisores no momento de avaliar os seus subordinados. Sendo assim, na pesquisa destes autores o desempenho foi mensurado por meio de variáveis objetivas relacionadas às vendas, tais como: volume de vendas, taxa de crescimento das vendas, vendas de novas contas, linha de produtos e participação no mercado.

Meyer *et al.* (1989) compreenderam que o desempenho individual está relacionado com os seguintes fatores: clientes e relações públicas; práticas contábeis e administrativas; elaboração de relatórios e práticas verbais; treinamento e gestão de pessoas; obediência a políticas e procedimentos operacionais; e realização de tarefas rotineiras de trabalho.

Já Becker *et al.* (1996) apontaram outros fatores relevantes para a compreensão do desempenho individual no trabalho, a saber: trabalho completo em tempo hábil; trabalho de alta qualidade; trabalho realizado de maneira insatisfatória; qualidade do trabalho; quantidade de trabalho; e desempenho geral.

Com critérios muito parecidos aos de Becker *et al.* (1996), Keller (1997) entendeu que os desempenhos de engenheiros e cientistas nas organizações poderiam ser mensurados através da pontuação dada pelos supervisores nos itens: quantidade de desempenho, qualidade de desempenho, capacidade em relacionar-se com outros empregados, confiabilidade e desempenho total. Entretanto este autor, com a intenção de eliminar qualquer indício de subjetividade no julgamento dos supervisores e pela complexidade das tarefas dos profissionais, adotou também como critérios o número de patentes obtidas ou solicitadas e o número de publicações, num prazo de cinco anos.

Para Borman (1990), em decorrência da ampliação das dimensões do construto desempenho no trabalho, que vai além da ideia de eficiência na realização das tarefas, o comportamento altruísta dos funcionários dentro da empresa surgiu como novo critério para a avaliação do desempenho individual. Corroborando com o exposto por Borman (1990), Khattak e Sethi (2012) postularam que a lealdade dos funcionários para com a empresa melhora seus desempenhos, pois os trabalhadores executam as tarefas com interesse e também desejam o desenvolvimento da empresa.

A pesquisa realizada por Somers e Birnbaum (1998) considerou três dimensões para avaliar o desempenho dos trabalhadores, são elas: competência para execução de tarefas, avaliada pelo supervisor; a satisfação dos clientes, ao elogiarem os empregados que se mostraram solícitos e responsáveis; e o número de advertências e suspensões recebidas pelos funcionários.

No entendimento de Riketta (2002) o desempenho no trabalho pode ser verificado levando-se em consideração os resultados das auto avaliações, os comportamentos adotados pelos funcionários que excedem os requisitos formais do cargo e o grau de liberdade oferecido ao trabalhador para exercer sua função. Vale ressaltar que Flynn e Tannenbaum (1993) já apontavam a autonomia como importante fator que atua sobre o desempenho das atividades dos gerentes do setor privado.

Em estudos voltados para análise do tema no serviço público, Kim (2005) entende que o conceito de desempenho organizacional nas agências públicas da Coreia está relacionado ao bom funcionamento das funções administrativas e operacionais que precisam estar alinhadas à missão institucional. Para este autor, as dimensões do desempenho organizacional no setor público são divididas em desempenho interno e externo, e cada uma especifica os valores relativos a equidade, eficácia e eficiência. Kim (2005) também afirma que o desempenho organizacional é afetado por variáveis de nível individual.

No estudo realizado por Wright (2007), as atribuições dos cargos públicos bem como a missão institucional influenciam na motivação e no desempenho do funcionário público. Segundo este autor, os funcionários públicos desempenham melhor as suas tarefas quando as entendem e as acham desafiadoras. Soma-se a isso, a importância que estes servidores atribuem à missão institucional, pois quanto mais a valorizam maior é a motivação no desempenho da tarefa. Wright (2007) reconheceu também a ação das recompensas extrínsecas no desempenho das atividades, porém lhe atribuiu menor nível de importância. É relevante destacar que Flynn e Tannenbaum (1993) já mencionavam a clareza



do trabalho como fator influenciador do desempenho dos gerentes do setor público.

A pesquisa realizada por Weibel, Rost e Osterloh (2010) vai ao encontro do que Wright (2007) afirmou sobre a atuação da recompensa extrínseca no desempenho do trabalho. Estes autores detectaram que no setor público o pagamento por desempenho influenciou positivamente e significativamente o desempenho dos funcionários, principalmente para aqueles que executavam tarefas desinteressantes. Em contrapartida, Weibel, Rost e Osterloh (2010) perceberam que este tipo de pagamento exercia um efeito negativo no desempenho dos funcionários públicos responsáveis por tarefas interessantes.

Para Vigoda (2000), o desempenho das organizações públicas de Israel é afetado pelo comportamento negligente dos funcionários que adotam tais posturas devido às políticas internas das instituições, sendo uma delas a não compensação do funcionário pelo desempenho no exercício do cargo. Enquanto Vigoda (2000) ressalta a relação entre o comportamento do funcionário público e o desempenho organizacional, Malik *et al.* (2014) enfocam que o desempenho organizacional depende do comprometimento e da satisfação dos funcionários com o trabalho. Estes autores realizaram uma pesquisa na qual detectaram que o desempenho geral das universidades públicas do Paquistão depende dos professores e dos níveis de comprometimento e satisfação destes profissionais.

De acordo com Mostafa, Gould-Williams e Bottomley (2015), o PSM (*public service motivation*) é um mecanismo importante para os órgãos do setor público, sendo utilizado pelos gestores de recursos humanos que procuram obter altos desempenhos dos seus funcionários. Estes autores afirmam que o PSM pode ser entendido como um valor a favor do social o qual incentiva os funcionários públicos a se engajarem em comportamentos benéficos à comunidade, consequentemente há uma maior identificação dos funcionários com a missão da organização e uma melhora no desempenho da entidade pública.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que possibilita verificar e determinar a performance dos funcionários de uma organização. Esta ferramenta deve ser aplicada frequentemente com a intenção de monitorar a contribuição de cada colaborador para o negócio e o alcance das metas propostas. Além disso, a avaliação pode fornecer informações sobre a deficiência na capacitação do empregado ou a exigência de desenvolver novas competências (PAULI; BIULCHI, 2012).

Para Gonçalves (2011), avaliação de desempenho pode ser criada tanto para avaliar os resultados quanto os comportamentos individuais. Inclusive tem o papel de direcionar e incentivar os colaboradores em busca de novas metas, além de ser utilizada como instrumento de progressão na carreira para os avaliados e, no âmbito organizacional, permite uma melhor sintonia entre gestor e empregado o qual pode rever e alterar seu comportamento para atender as necessidades da empresa.

A avaliação de desempenho, independente do cargo ocupado pelo trabalhador, visa mensurar os níveis de eficiência, qualificações, proficiências e deficiências e deve considerar as características pessoais e habilidades. O principal objetivo da avaliação de desempenho é fornecer informações aos gestores para tomar decisões quanto a salários, julgamentos, transferências de funcionários e promoções (EMHAN; TONGUR; TURKOGLU, 2016).

Já Rahman (2006) entende que a avaliação de desempenho tem o propósito de mensurar os pontos fortes e fracos dos funcionários em relação aos parâmetros firmados nos objetivos da empresa. Este autor enfatiza que para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho é preciso levar em consideração a natureza da organização e a cultura local na qual está inserida. Caso contrário, existem grandes chances do método de avaliação falhar devido à insatisfação dos avaliadores ou ao conflito entre líderes e subordinados.

Os autores Pauli e Biulchi (2012) ressaltam o valor de oferecer ao funcionário um retorno da sua performance e isto pode ser feito de maneira objetiva com a aplicação da avaliação de desempenho. Corroborando com estes autores, Pontes (1996, p. 30) entende que:

*avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer o feedback construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a fim de acompanhar o processo de trabalho.*

O gestor ao criar a avaliação de desempenho deve estar atento para que ela contenha elementos alinhados aos objetivos da empresa e do trabalhador, pois uma boa avaliação servirá como ferramenta de gestão de pessoas com o intuito de evitar uma lacuna entre demanda e oferta de mão-de-obra e assim ajudar nos planejamentos operacional e estratégico da organização. Por fim, a avaliação de desempenho produz informações para outros subsistemas de recursos humanos, são eles: plano de carreira; plano de sucessão; treinamento e desenvolvimento; avaliação de potencial; movimentação interna; recrutamento e seleção; *headcount*; cargos e salários (GONÇALVES, 2011).

## 2.5.

### **Avaliação de desempenho do servidor público federal**

De acordo com Grillo (1983), a Lei nº 3780/1960 trouxe para o serviço público federal os primeiros critérios de avaliação dos funcionários. Estes princípios buscavam acabar com o sistema de apadrinhamento vigente até então, em que as nomeações a cargos públicos e as promoções estavam atreladas a interesses subjetivos das chefias de repartições e dos legisladores. Os critérios adotados pela Lei nº 3780/1960 para a promoção por merecimento e por antiguidade dos servidores foram: “pontualidade e assiduidade, capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior” (BRASIL, 1960).

Com a elaboração da Constituição Federal de 1988, a avaliação de desempenho passou a ter como finalidades: proporcionar estabilidade ao servidor, caso seja bem avaliado e mensurar frequentemente o desempenho do servidor. A estabilidade é conquistada após a aprovação na avaliação de desempenho especial, realizada ao término do estágio probatório, a qual tem por características estimular e orientar as competências do servidor. Com o término deste estágio, o servidor tem a sua performance verificada por uma avaliação periódica, que visa melhorar os resultados organizacionais, fornecendo informações aos responsáveis dos setores sobre a atuação individual e a interação do servidor com o grupo de trabalho (BERGUE, 2010).

Os gestores das instituições federais também utilizam a avaliação periódica dos funcionários como ferramenta legal para destituí-los dos cargos, conforme consta no artigo 41 da Constituição Federal, a seguir:

Art. 41 (...)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 2017, p. 56).

Reafirmando o estabelecido pela Constituição Nacional a Lei nº. 8112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, no artigo 20, determina a avaliação de desempenho de servidores concursados como requisito para aquisição da estabilidade, além de estabelecer que a disciplina, produtividade, iniciativa, responsabilidade e assiduidade serão critérios para aprovação em estágio probatório.

A avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas tanto no âmbito privado quanto no público. Na esfera pública, os resultados provenientes de serviços prestados com qualidade e eficiência começaram a ser considerados critérios para a avaliação de desempenho dos servidores a partir da implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que foi uma resposta do Governo Federal para sair da crise e aumentar a sua governança. O PDRAE visava substituir a administração pública burocrática por uma administração gerencial a qual baseava-se em conceitos atualizados de gestão, na descentralização para chegar ao maior número de cidadãos e no controle de resultados. Desta forma, este plano introduziu uma cultura com características de empresa privada, ou seja, voltada para resultados, competição administrada e avaliação de desempenho (BRASIL, 1995).

Sendo assim, a Lei nº. 11784/2008 em seu artigo 141 define avaliação de desempenho individual como o acompanhamento sistemático e ininterrupto da atuação do servidor. Já no artigo 140 desta Lei, há uma formalização da sistemática para a avaliação de desempenho dos servidores ocupantes de cargos efetivos ou de provimento em comissão, que tem por objetivos promover a melhoria dos serviços prestados à população e apoiar a política de gestão de pessoas no que diz respeito à capacitação, ao desenvolvimento na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal. Esta Lei também institucionaliza que a avaliação dos servidores será composta por critérios e fatores os quais permitam aferir as competências no exercício das tarefas do cargo e nas atividades designadas a eles.

Entretanto, Torres (2012) entende que os parâmetros adotados nas avaliações de desempenho pelas instituições públicas não são objetivos o bastante para resistirem a uma possível anulação jurídica do processo de demissão do servidor. Este autor ainda ressalta que a resistência dos funcionários em serem avaliados, a falta de vontade política para implantar corretamente a avaliação e a descontinuidade de ações governamentais são alguns dos causadores do enfraquecimento do instrumento avaliação de desempenho no ambiente público.

## **2.6.**

### **Meritocracia no serviço público brasileiro**

Antes de iniciar este tópico é importante o entendimento da meritocracia dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas. De acordo com Barbosa (2014, p. 81) a meritocracia institucional é “o princípio consagrado nas organizações modernas de que a admissão, a mobilidade e a ascensão profissional das pessoas devem ser pautadas pelo seu desempenho na realização das tarefas que lhes foram alocadas nas organizações”.

Na concepção de Barbosa (1996, p. 94) o serviço público brasileiro “embora esteja aparelhado sob a forma de um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade interna de seus funcionários, não possui uma ideologia de meritocracia, como um valor globalizante e central”.

A pesquisa realizada por Barbosa (1996) com funcionários públicos da administração direta e indireta já apontava que os chefes das seções tendiam a avaliar todos os subordinados positivamente, com o intuito de evitar a insatisfação dos funcionários e o surgimento de um clima tenso no ambiente de trabalho. Sendo assim, esta autora pode concluir com os resultados da pesquisa que o mérito e o desempenho são elementos secundários à antiguidade e às relações pessoais.

Para Barbosa (1999) a antiguidade e as relações pessoais contribuem para a desvalorização da meritocracia, que deveria ser o principal critério de ocupação de um cargo público. Corroborando com esta autora, Caillava-Behlke e Zanetti (2014) afirmam que a meritocracia no serviço público é uma ferramenta deixada em segundo plano, ao invés de ser utilizada para valorizar o funcionário.

Sob a perspectiva de Bergue (2011), os valores característicos da cultura nacional, como o clientelismo, personalismo e patrimonialismo, moldam a cultura organizacional das instituições públicas e acabam por restringir a meritocracia. Ainda de acordo com este autor, no setor público, o personalismo e o clientelismo prevalecem no período de avaliação dos servidores ocupantes de posições subordinadas.

Barbosa (2014) entende que a cultura de meritocracia deve ter como práticas a cobrança dos funcionários, a responsabilização pela não entrega dos resultados e uma diferenciação através do reconhecimento do desempenho individual, porém isto não ocorre devido à zona de conforto das organizações públicas e às relações com os sindicatos das categorias. Esta autora também ressalta que a implantação da meritocracia é difícil e complexa, pois o foco em

resultados desta cultura implicaria a mudança de postura dos chefes de setores, o fim do paternalismo e da promoção por antiguidade.

Para Caillava-Behlke e Zanetti (2014), um sistema considerado na teoria como meritocrático, mas não o é na prática, encobre privilégios e indicações suspeitas a cargos públicos. De acordo com estas autoras, o serviço público atual enfrenta uma carência de premiação por mérito, dificultando o trabalho do gestor público em identificar o servidor que deseja ajudar no crescimento da instituição. Porém, esta dificuldade não se deve à falta de instrumentos, pois, segundo Barbosa (2014), a maior parte das instituições públicas do Brasil possui sistemas de avaliação de desempenho os quais têm por finalidade aferir e reconhecer o mérito do funcionário, beneficiando-o com promoções e aumentos salariais.

## **2.7.**

### **Estudos e pesquisas de comprometimento e avaliação de desempenho**

Vários estudos foram realizados ao longo dos anos com o propósito de verificar a possível relação entre o comprometimento organizacional do funcionário e a sua avaliação de desempenho. Segundo Panggabean (2001), a avaliação de desempenho é um instrumento de grande importância para os gestores de recursos humanos, pois com o uso da avaliação os gestores conseguem mudar as atitudes e os comprometimentos dos trabalhadores em relação a empresa.

Tziner, Murphy e Cleveland (2001) afirmam que funcionários comprometidos com a organização podem se envolver em atividades as quais promovam os objetivos e a missão da empresa, inclusive no fornecimento de avaliações de desempenho mais precisas e efetivas. Ou seja, os gestores comprometidos com a organização, e que entendem a avaliação de desempenho individual como ferramenta para alcançar as metas organizacionais, aplicarão a avaliação conscientes e tentarão evitar as possíveis distorções de julgamento.

Já na visão do avaliado, Davis (1995) entende que os funcionários ao reconhecerem a maneira justa e equilibrada do processo avaliativo individual serão mais comprometidos com a organização e isto refletirá no aumento e na qualidade da produção. Este autor ressalta que para o sucesso do processo de avaliação de desempenho deverá ser levado em consideração o alinhamento entre os objetivos dos avaliadores, dos avaliados e da empresa.

Compartilhando da mesma ideia de Davis (1995), Morrow (2011) afirma que há relação de causa e efeito entre o conhecimento do modelo de avaliação de desempenho por parte do funcionário e o seu comportamento expresso, os quais incluem satisfação no trabalho, tipo de comprometimento organizacional, frustração com o emprego e níveis de produtividade. Portanto, para este autor, a percepção do sistema de avaliação de desempenho pelos funcionários pode influenciar o sucesso da organização.

De acordo com a pesquisa realizada por Rahman (2006), quando o supervisor explica os critérios que serão analisados na avaliação de desempenho aos subordinados, há uma tendência destes em melhorar os seus desempenhos. Concluiu-se também que os professores, objeto de estudo da pesquisa do autor, favoráveis ao novo método de avaliação de desempenho apresentaram maior comprometimento em lecionar.

Corroborando com os resultados da pesquisa de Rahman (2006), em artigo apresentado por Marques *et al.* (2014), os servidores públicos que aceitaram e cooperaram na implantação do novo modelo de avaliação de desempenho individual adotado pelas secretarias de saúde, educação e planejamento do poder executivo de Minas Gerais apresentaram maiores níveis de comprometimentos para com as organizações.

Sob outra perspectiva, Arogundade, Olasunkanmi-Alimi e Arogundade (2015) ressaltam que os processos de avaliação de desempenho, quando relacionados a premiações, bonificações ou recompensas, conforme o alcance das metas propostas pelos gestores, possibilitam manter os funcionários motivados e comprometidos.

Meyer *et al.* (1989) identificaram em seus estudos que o comprometimento afetivo dos funcionários em relação a empresa de serviços de alimentação foi positivamente relacionado ao desempenho do trabalho, enquanto o comprometimento de continuidade manteve-se vinculado negativamente. Estes autores também concluíram que se a natureza do comprometimento organizacional dos empregados refletir uma identificação e envolvimento, a empresa poderá ter uma rotatividade reduzida e um desempenho superior. Corroborando com os achados de Meyer *et al.* (1989), Riketta (2002) também encontrou um forte relacionamento entre o comprometimento organizacional atitudinal ou afetivo com o desempenho no trabalho.

Becker *et al.* (1996) apresentaram os resultados de pesquisa que apontaram alguns tipos de comprometimento mais significativamente relacionados ao desempenho no trabalho. A conclusão indicou que os comprometimentos dos funcionários baseados na internalização dos valores da supervisão e da organização foram relacionados ao desempenho, sendo positivamente aos do supervisor e negativamente aos da empresa, e o comprometimento com base na identificação não apresentou significância estatística para tal relação.

O estudo apresentado por Meyer *et al.* (2002), com base no modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991), revelou que os comprometimentos afetivo, normativo e de continuação estão relacionados, mas há diferença entre eles. Os resultados apontaram também que o desempenho tem uma forte correlação com o comprometimento organizacional afetivo, uma moderada relação com o comprometimento normativo e uma correlação negativa para o comprometimento de continuação.

Na pesquisa apresentada por Becker e Kernan (2003), na qual participaram profissionais envolvidos em cursos de graduação em negócios e estudantes de MBA, os resultados indicaram que o comprometimento de continuação focados nos supervisores e nas organizações não apresentaram relação significativa com o desempenho no trabalho. Estes autores também sugeriram que os líderes das universidades e dos cursos de MBA deveriam estimular o comprometimento afetivo para com os supervisores, a fim de aprimorar o desempenho e a cortesia.

Jaramillo, Mulki e Marshall (2005) fizeram uma meta-análise dos estudos realizados nos últimos vinte e cinco anos em diferentes países sobre o tema comprometimento organizacional e desempenho no trabalho. Os resultados direcionaram para uma correlação mais forte e positiva, entre comprometimento e desempenho, em profissionais de vendas que em funcionários não vendedores.

Whiting e Kline (2007) aplicaram um estudo com profissionais de várias áreas lotados em instituições do ensino médio. Alguns dos resultados encontrados por estes autores indicaram que a avaliação de desempenho atitudinal conseguiu prever o desempenho no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários, além das intenções dos empregados em abandonar a instituição. Outros resultados também demonstraram que o comprometimento afetivo e de continuação predisseram as intenções de rotatividade dos funcionários.



Rowe, Bastos e Pinho (2011) ressaltam que o comprometimento com a carreira é um componente, dentro do conjunto de vínculos desenvolvidos entre trabalhador e organização, crucial para a qualidade do desempenho. Esta afirmativa aplica-se principalmente aos docentes que podem ser avaliados inapropriadamente por gestores educacionais devido a algumas peculiaridades da profissão. Na mesma pesquisa, estes autores verificam que a identificação com a profissão, relacionada ao comprometimento afetivo, atua positivamente no desempenho instrucional dos professores lotados nas instituições de ensino superior.

O artigo proposto por Khattak e Durani (2011) tem como resultado, após análises dos dados, que as empresas podem prolongar o ciclo de vida através do comprometimento entre empregador e empregado; salário competitivo; segurança do emprego; equidade e igualdade de oportunidades; criação de programas de treinamento entre outros itens os quais maximizam o desempenho de funcionários e organizações.

Cohen e Liu (2011) realizaram uma pesquisa com professores de Israel a qual tinha por objetivo verificar a relação entre valores individuais, comprometimento organizacional e com a profissão, comportamento de cidadania organizacional e desempenho no trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que há uma forte atuação do comprometimento sobre o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho no trabalho. Uma outra descoberta estava vinculada ao comprometimento afetivo, o qual se mostrou mais significativamente relacionado ao comportamento de cidadania organizacional e ao desempenho no trabalho que os comprometimentos normativo e de continuação.

A pesquisa aplicada por Khattak e Sethi (2012) tinha como objetivo confirmar o comprometimento normativo como uma importante fonte para a empresa entender a parte psicológica dos funcionários e com isso melhorar os seus desempenhos e torná-los leais a empresa. Estes autores propuseram que o comprometimento organizacional normativo tem efeito psicológico positivo no desempenho dos empregados.

Askew, Taing e Johnson (2013) analisaram o comprometimento dos funcionários para diferentes focos, como a organização, os supervisores e os colegas de profissão. As respostas encontradas no trabalho empírico apontaram que os empregados apresentaram forte comprometimento afetivo para com os supervisores, mostrando que este tipo de comprometimento estava significativamente relacionado às intenções de rotatividade, ao desempenho das

tarefas e aos comportamentos de cidadania, além de incrementar o comprometimento afetivo com a organização e os colegas de trabalho. Os autores também perceberam uma interação dos comprometimentos afetivo, normativo e de continuação com o desempenho individual e os comportamentos de cidadania voltados ao supervisor.

Edgar e Geare (2013) apresentaram um estudo sobre a produtividade acadêmica na universidade, examinando as práticas gerenciais e as culturas nos departamentos universitários da Nova Zelândia. Um dos resultados indicava que os departamentos com alto desempenho possuíam práticas, como autonomia, igualitarismo e uma forte cultura de produção acadêmica, voltadas para o comprometimento.

Na pesquisa realizada por Dajani (2015), a relação entre o engajamento, desempenho e comprometimento foi consistente aos modelos de antecedentes e consequentes do engajamento. Sendo assim, devido à cultura coletivista do Egito, o estilo de liderança foi identificado como o antecedente mais forte que influenciava o engajamento dos funcionários. Dajani (2015) concluiu que políticas organizacionais e práticas de recursos humanos, como recompensa e treinamento, poderiam gerar baixo comprometimento quando percebidas de maneira negativa pelos funcionários. Por outro lado, este autor afirmou que eficientes políticas organizacionais e efetivas práticas de recursos humanos têm um poderoso impacto no comprometimento e engajamento dos empregados que eventualmente refletiria num desempenho individual positivo e consequentemente no crescimento do desempenho organizacional.

## **3**

### **Metodologia**

Este capítulo pretende apresentar a metodologia utilizada na pesquisa enfocando o tipo de pesquisa, as hipóteses, a coleta de dados, o tratamento dos dados e as limitações do método.

#### **3.1.**

##### **Tipo de pesquisa**

A pesquisa será uma análise quantitativa de um estudo de caso, explicativa, descritiva e analítica. Segundo Creswell (2010), o estudo de caso é um tipo de estratégia investigativa na qual é realizada uma vasta busca para se obter informações sobre determinado evento, indivíduo(s) ou atividade. Ainda de acordo com Creswell (2010), a abordagem quantitativa é a melhor maneira para demonstrar conceitos objetivos, que é o intuito desta pesquisa.

Esta pesquisa pode ser considerada explicativa, pois procura verificar como determinados fatores influenciam na ocorrência de um fenômeno (GIL, 2007). Além disso, Vergara (2009) afirma que a pesquisa descritiva permite a descrição das características do fenômeno, bem como estabelecer as relações entre as variáveis. Por fim, ela é categorizada como analítica devido a sua intenção em explicar a relação entre as variáveis através das avaliações das informações obtidas (MARCONI; LAKATOS, 2005).

#### **3.2.**

##### **Hipóteses**

Apoiado no problema de pesquisa, apresentado no capítulo da introdução, e em outros estudos que relacionavam o comprometimento organizacional ao desempenho individual, enfocados no capítulo do referencial teórico, foram elaboradas as hipóteses a seguir:

- a)** Hipótese 1: há uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;

- b) Hipótese 2: há uma correlação positiva entre o comprometimento obrigação em permanecer e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- c) Hipótese 3: há uma correlação positiva entre o comprometimento obrigação pelo desempenho e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- d) Hipótese 4: há uma correlação positiva entre o comprometimento afiliativo e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- e) Hipótese 5: há uma correlação negativa entre o comprometimento falta de recompensas e oportunidades e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- f) Hipótese 6: há uma correlação negativa entre o comprometimento linha consistente de atividade e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- g) Hipótese 7: há uma correlação negativa entre o comprometimento escassez de alternativas e o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação;
- h) Hipótese 8: as bases do comprometimento influenciam no desempenho do servidor técnico-administrativo em educação.

### **3.3. Coleta de dados**

#### **3.3.1. Pesquisa documental**

Com a intenção de verificar o desempenho de cada trabalhador foi considerada a avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação (TAE), que é a ferramenta utilizada para a progressão na carreira da instituição. Somado a isso, realizou-se um estudo da Lei nº. 11091/2005 e do Decreto nº. 5825/2006 para melhor entendimento da estrutura do plano de carreira dos TAEs, dos objetivos e do conceito de avaliação de desempenho nesta profissão.

Foi permitido pelo departamento pessoal do Instituto de Física acesso ao modelo de avaliação no qual puderam ser observados os itens considerados importantes para o exercício dos cargos na UFRJ. A avaliação de desempenho dos TAEs é utilizada para medir o desempenho dos servidores, que têm seus cargos alocados em um dos cinco níveis de classificação da carreira (A, B, C, D e E). O modelo de avaliação é constituído por cinco temas, são eles: assiduidade; disciplina e dedicação ao trabalho; produtividade; responsabilidade; e iniciativa, que são formados por um ou mais itens, totalizando dez fatores a serem analisados pelas chefias imediatas. Cada fator deve receber uma pontuação de zero a quatro, na qual zero significa “nunca”; um significa “raramente”; dois significa “às vezes”; três significa “muitas vezes”; quatro significa “sempre”.

Como mencionado anteriormente, os cargos estão distribuídos por cinco níveis da carreira dos técnico-administrativos em educação e cada cargo possui alguns requisitos para serem ocupados. Desta maneira, existem itens na avaliação de desempenho que são voltados para determinado nível de classificação na carreira, ou seja, os servidores pertencentes aos níveis A e B são avaliados entre os itens 1 A e 5 A, já os de níveis C e D são avaliados entre os itens 1 A e 5 B, por sua vez, os servidores do nível E são analisados entre os itens 1 A e 5 C. Isto acaba por gerar uma diferenciação na pontuação máxima, que pode ser atingida pelos servidores. Neste caso, os TAEs das carreiras A e B poderiam atingir a pontuação máxima de 32 pontos, os de níveis C e D conseguiriam obter 36 pontos e os servidores do nível E poderiam obter 40 pontos.

### **3.3.2. Pesquisa bibliográfica**

Com o intuito de escolher o instrumento mais adequado para identificar o comprometimento organizacional foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que resultou na escolha da EBACO para identificar os tipos ou dimensões do comprometimento organizacional. A opção por esta escala foi decorrente do estudo anteriormente realizado por Medeiros *et al.* (1999) no qual uma das conclusões era a necessidade da construção de um instrumento de medição do comprometimento com novos indicadores adaptados à realidade da cultura brasileira.

A seguir encontra-se o quadro 1 com as bases do comprometimento que formam a EBACO, bem como as definições de cada uma, os itens dos questionários e os respectivos índices de precisão.

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO.

Denominações	Definições	Itens	Índices
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4	0,87
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	5, 6, 7, 8	0,84
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	9, 10, 11, 12	0,80
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	13, 14, 15, 16	0,73
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	17, 18, 19, 20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21, 22, 23, 24	0,65
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	25, 26, 27, 28	0,59

Fonte: Siqueira, 2008, p.65

### 3.3.3. Pesquisa quantitativa

Os dados quantitativos deste trabalho acadêmico foram obtidos através da aplicação de questionários, constituídos por duas partes, aos servidores técnico-administrativos em educação. A primeira parte do questionário foi composta por oito itens demográficos, sendo cinco itens discursivos e os outros três de múltipla escolha, com perguntas sobre: idade; gênero; tempo de serviço; cargo ocupado; nível de escolaridade; nível de classificação do cargo na carreira; pontuação nas três últimas avaliações de desempenho; e se ocupa função gratificada. Já a segunda parte possuía vinte e oito itens da EBACO os quais foram respondidos através da escala Likert numerada de 1 a 6, onde 1 significa “discordo totalmente”; 2 significa “discordo muito”; 3 significa “discordo pouco”; 4 significa “concordo pouco”; 5 significa “concordo muito”; e 6 significa “concordo totalmente”.

### 3.3.3.1.

#### Universo e amostra escolhida

O universo selecionado para a realização da pesquisa engloba 418 servidores técnico-administrativos<sup>1</sup> em educação do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que é o segundo maior Centro da Universidade<sup>2</sup>, com relevante atuação no ensino das ciências exatas e em pesquisas na área tecnológica.

Para a seleção da amostra foi utilizado como critério a lotação do servidor na secretaria de graduação, por esta ser um setor comum a todos os cursos da Universidade, por atender ao público interno e, também, ao externo à Universidade, inclusive às demandas interinstitucionais. Desta maneira, a amostra reuniu 31 servidores, concursados, que responderam ao questionário e estão distribuídos ao longo do CT-UFRJ em treze secretarias de graduação, conforme o quadro 2.

Quadro 2: Faculdades e total de funcionários no setor do CT-UFRJ.

	FACULDADES	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR
1	Inst. de Física	4
2	Inst. de Química	3
3	Inst. de Matemática	5
4	Engenharia de Produção / Petróleo	4
5	Engenharia Elétrica	1
6	Engenharia Mecânica	1
7	Engenharia Metalúrgica/Materiais	1
8	Escola de Química	6
9	Engenharia Civil / Ambiental	1
10	Engenharia Ciclo Básico / Nuclear	1
11	Engenharia Naval	1
12	Eng. Eletron./Control.Autom./ Comp.Info.	2
13	Secretaria Geral Escola Politécnica	1
TOTAL		31

Fonte: Dados coletados pelo autor

<sup>1</sup> Dados obtidos no Plano Diretor UFRJ 2020, abr.2011. Disponível em: <https://ufrj.br/planodiretor>. Acesso em: 01 jun. 2017.

<sup>2</sup> Informação obtida no site do Centro de Tecnologia da UFRJ. Disponível em: <http://www.ct.ufrj.br/decania/atuacao>. Acesso em: 18 dez. 2017.

### **3.3.3.2. Aplicação do questionário**

A distribuição do questionário aos servidores das secretarias de graduação do CT foi realizada pelo pesquisador ao longo dos meses de setembro e outubro de 2017. A opção pela entrega presencial e individual foi a estratégia encontrada para se alcançar o maior número possível de questionários respondidos dentro do universo proposto, pois o pesquisador ao entregar o instrumento de coleta de dados conversou com os funcionários e mostrou-lhes a importância da participação, da resposta consciente dos itens e uma breve explicação de como preencher o questionário.

No início do questionário, há um texto de apresentação que aponta a relevância da pesquisa, a garantia do anonimato e o sigilo absoluto das informações preenchidas e, também, o número do telefone e e-mail do pesquisador para sanar quaisquer dúvidas. Dos trinta e um questionários distribuídos apenas dois funcionários apresentaram dúvidas quanto ao preenchimento, mas todas foram resolvidas via aplicativo de mensagem.

Os questionários começaram a ser entregues ao público-alvo no final do mês de setembro e a partir da data de entrega foi estipulado o prazo de uma semana para o funcionário preencher e o pesquisador retorna à secretaria para o recolhimento. A maioria dos servidores entregou dentro do prazo acordado, sendo que apenas um atrasou em duas semanas. Por fim, o diálogo mantido entre pesquisador e pesquisados e o tempo oferecido para a devolução do questionário foram suficientes para conseguir obter as respostas de todos os integrantes da amostra desta dissertação.

### **3.4. Tratamento dos dados coletados**

Foram aceitos e utilizados os questionários respondidos por completo, que nesta pesquisa corresponderam a todos os entregues.

O presente item está dividido em duas partes, em que a primeira aborda a identificação dos tipos de comprometimento presentes na amostra, de acordo com a EBACO, e a segunda parte refere-se aos procedimentos estatísticos para verificar a relação do tipo de comprometimento organizacional com o desempenho individual.



### 3.4.1. Identificação das bases de comprometimento

Os dados obtidos por meio dos questionários distribuídos nas secretarias de graduação do CT foram apreciados, conforme o roteiro elaborado por Siqueira (2008). As duas primeiras etapas para a interpretação dos dados através da EBACO consistem em calcular a média das respostas informadas pelos servidores públicos para cada indicador e, em seguida, multiplicar a média obtida pelo peso de cada indicador, que possuem pesos diferentes porque os coeficientes de correlação de alguns indicadores são maiores do que outros numa mesma base. Isto demonstra que os indicadores influenciam na definição de cada base do comprometimento de maneiras distintas.

A seguir no quadro 3 os tipos ou as bases do comprometimento com os respectivos indicadores e pesos.

Quadro 3: Indicadores e pesos da escala EBACO.

<b>Base: Afetiva</b>	<b>Pesos</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>Base: Obrigação em permanecer</b>	<b>Pesos</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.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Pesos</b>
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
<b>Base: Afiliativa</b>	<b>Pesos</b>
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na 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>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Pesos</b>
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	<b>Pesos</b>
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei 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>Base: Escassez de alternativas</b>	<b>Pesos</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 esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Siqueira, 2008, p. 66-68

A terceira e última etapa para a identificação dos tipos de comprometimento consiste em somar os valores dos quatro indicadores, já multiplicados pelos pesos correspondentes, de cada base a fim de saber qual é o nível de comprometimento dos funcionários das secretarias de graduação do CT em relação as bases da escala. O quadro 4 expõe os diferentes grupos de resultados para a identificação dos níveis de comprometimento (SIQUEIRA, 2008). Através dos valores apontados é possível interpretar os resultados e estabelecer os níveis de comprometimento de cada base como baixo, abaixo da média, acima da média ou alto.

Quadro 4: Bases do comprometimento organizacionais, níveis e resultados.

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

<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira, 2008, p. 68-70

### 3.4.2. Procedimentos estatísticos

A segunda parte do tratamento dos dados tinha por objetivo relacionar as respostas emitidas para cada tipo de comprometimento, identificado na amostra, com as pontuações das avaliações de desempenho dos funcionários, pois foi este instrumento o escolhido para verificar o desempenho individual. Porém, diante dos dados coletados nas três últimas avaliações de desempenho dos servidores, a pontuação máxima correspondeu a 88,2 % das notas atribuídas, ou seja, não se detectou grande variação na pontuação que justificasse a necessidade da utilização da matriz correlação e da regressão múltipla com o intuito de verificar a influência das bases do comprometimento no desempenho dos servidores.

Sendo assim, optou-se por utilizar a estatística descritiva para cada conjunto de pontos atribuídos nas avaliações, que foram divididos por nível de classificação do cargo na carreira e por período de realização da avaliação. Para isto, foi utilizado o *software* Excel 2016 com a intenção de calcular as medidas de tendência central e de variabilidade das amostras, representadas pelas médias aritméticas e pelos desvios-padrões (MCCLAVE; BENSON; SINCICH, 2009).

### 3.5. Limitações do método

De acordo com Vergara (2009), todo método apresenta alternativas e restrições. Desta maneira, faz-se necessário apresentar algumas das limitações encontradas para a realização desta pesquisa que, porém, não a invalidam.

A primeira barreira deste estudo de caso está relacionada às generalizações dos resultados. Seria impróprio estender os resultados encontrados para outras instituições de ensino superior pertencentes à esfera privada, bem como a outros órgãos da administração pública direta ou indireta vinculados a União, Estados e Municípios. Outra generalização equivocada seria considerar o modelo utilizado para aferir o desempenho do servidor público nesta pesquisa como o único e o ideal para avaliar individualmente os servidores, pois é sabido, como mencionado no referencial teórico, que o tema desempenho no trabalho é complexo e multidimensional. Ou seja, podem e devem existir diferentes maneiras de mensurar o desempenho do funcionário que melhor se enquadram ao tipo de instituição, à cultura organizacional, à missão, aos objetivos, à natureza do cargo entre outras variáveis.

Já a segunda limitação desta pesquisa está voltada a aplicação do questionário. Foram entregues pessoalmente a cada funcionário da amostra os formulários com os itens a serem respondidos, logo alguns servidores mostraram receio em responder o questionário devido ao medo de serem identificados, mesmo sendo esclarecido que não era necessário fazer a identificação. Isto pode ter refletido nas respostas informadas nos questionários.

A terceira limitação foi o ambiente conturbado diante da eminente declaração de greve dos técnico-administrativos em educação, pois os ânimos inflamados e o clima de insatisfação com o governo podem ter influenciado nas respostas do questionário.

Por fim, a quarta limitação está relacionada ao método quantitativo o qual não possibilita uma maior e minuciosa investigação sobre as inquietudes, os pensamentos e o conhecimento dos servidores públicos da amostra sobre o assunto.

## 4

### Apresentação do caso da UFRJ

O presente capítulo tem por finalidade apresentar a Universidade Federal do Rio de Janeiro através da sua localização, missão, visão, objetivos como instituição pública e sua Pró-reitoria de pessoal. Também será apresentado o Centro de Tecnologia expondo a sua missão, visão e valores, os institutos e escolas lá situados e, mais especificamente, as atribuições das secretarias de graduação. Por fim, serão enfocados alguns aspectos do plano de carreira dos técnico-administrativos em educação.

#### 4.1.

##### A UFRJ e o CT

A Universidade Federal do Rio de Janeiro possui campi nas seguintes regiões da cidade do Rio de Janeiro: Ilha do Fundão, Praia Vermelha e Centro; e nos municípios de Duque de Caxias (Distrito de Xerém) e de Macaé. A Ilha do Fundão concentra a maior parte dos cursos e os principais setores administrativos da Instituição, como a Reitoria e as Pró-reitorias, formando a Cidade Universitária.

De acordo com a proposta de desenvolvimento quinquenal, a Universidade tem por missão:

*proporcionar à sociedade brasileira os meios para dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o patrimônio universal do saber humano, capacitando todos os seus integrantes a atuar como força transformadora. Mais especificamente, a Universidade destina-se a completar a educação integral do estudante". (UFRJ, 2006, p.11).*

A Universidade tem como visão estabelecer sua posição no campo do ensino de graduação através da ampliação dos níveis de excelência, e transformar-se na mais relevante no campo da pós-graduação e pesquisa das universidades brasileiras (UFRJ, 2006).

Para isso, a UFRJ realizou um planejamento estratégico que contém alguns objetivos os quais a permitirão chegar o mais próximo da visão formulada. Estes objetivos, traçados para médio e longo prazos, são listados a seguir:

- Reconceber a estrutura organizativa e didático-pedagógica da Universidade, adequando-a às exigências da sociedade brasileira e do mundo de hoje;
- Permitir a superação da “cultura da fragmentação”, marca constitutiva da UFRJ, através da integração completa entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas de conhecimento e formação profissional;
- Proporcionar novas modalidades de formação científica e profissional, difíceis de ser conseguidas com o sistema fragmentado e unilinear atualmente existente, de modo a satisfazer as demandas sociais por novos tipos de habilitação, mediante a combinação de linhas de preparação básica com linhas de desenvolvimento profissional;
- Eliminar duplicações e redundâncias de instalações e equipamentos que encarecem o custo do ensino e reduzem a eficácia do gasto, pela pulverização de recursos;
- Elevar o grau de comprometimento social da Universidade, de articulação com as organizações representativas da sociedade civil, de integração com os diversos níveis de governo e com o sistema produtivo do país e, principalmente, com o sistema de ensino em todos os níveis (UFRJ, 2006, p. 53-54).

O Centro de Tecnologia (CT) é um dos maiores centros da UFRJ (UFRJ, 2017), está localizado na Cidade Universitária, e nele estão situados ao longo de dez blocos os cursos de graduação oferecidos pela Escola Politécnica, Escola de Química, Instituto de Química, Instituto de Física e Instituto de Matemática, além do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) e do Instituto de Macromoléculas Professora Eloísa Mano (IMA), voltados para pós-graduação e pesquisa. Este centro tem como missão formar profissionais de alto nível, empreendedores e inovadores na área de tecnologia, priorizando valores como a ética, responsabilidade social e ambiental. E tem como visão ser reconhecido internacional e nacionalmente como um centro de excelência tecnológica no campo do ensino, pesquisa e extensão (UFRJ, 2017a).

O Plano Diretor da UFRJ 2020 prevê que o corpo social da Universidade supere a marca de 100.000 pessoas no ano de 2020. Estima-se também que no mesmo período o Centro de Tecnologia esteja estruturado com 13969 pessoas, sendo 12748 discentes; 781 docentes e 440 funcionários técnico-administrativos. Os servidores administrativos do CT, que constituem a população da pesquisa, estão lotados em diversos departamentos, como almoxarifado, departamentos de compra e de pessoal, protocolo e, também, nas secretarias de graduação (UFRJ, 2011).

Além disso, o CT abriga importantes cursos de graduação que se destacam por sua excelência no ensino. Segundo informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia os cursos através do desempenho dos estudantes no Enade, e em 2014 foram atribuídos aos cursos do Centro de Tecnologia da UFRJ, em sua maioria, as notas 4 e 5. Outro indicador de qualidade dos cursos de graduação é o Conceito Preliminar de Curso (CPC) no qual a avaliação efetuada em 2014 atribuiu a grande parte dos cursos de graduação localizados neste centro a nota 4. Vale ressaltar que as notas mínimas e máximas são respectivamente 0 e 5 (INEP, 2014; 2014a).

Como mencionado no capítulo de metodologia, o Centro de Tecnologia possui treze secretarias de graduação responsáveis por toda rotina administrativa dos cursos. Estes departamentos podem exercer algumas atividades específicas dependendo do curso o qual atendem porém, numa descrição geral, as funções da secretaria de graduação englobam o atendimento ao público acadêmico, a execução e tramitação de processos acadêmicos dos alunos, o auxílio aos coordenadores dos cursos para previsão de turmas, a elaboração e divulgação de notícias e de documentos para os alunos, a criação de relatórios sobre disciplinas e quantidade de alunos nos cursos que auxiliam nos trabalhos dos diretores e dos coordenadores, as inscrições em disciplinas dos calouros, a tramitação e execução parcial dos processos de diplomas e de colação de grau, a liberação do pagamento de bolsas de monitoria através da marcação de presença dos monitores, o controle do empréstimo de equipamentos didáticos para as aulas, o controle da utilização das salas e entre outras atividades pertinentes à graduação.

As políticas de RH da instituição são de responsabilidade da Pró-Reitoria de Pessoal – PR4 que é composta por três coordenações: Gestão de Pessoal, Políticas de Saúde do Trabalhador e Políticas de Pessoal. As atribuições da PR4 englobam atividades de monitoramento da administração e consequente



alocação de funcionários nos setores administrativos e nas unidades; controle frequente dos assentamentos de funcionários; formulação de normas e planos relacionados à qualificação e ao desenvolvimento de pessoal; acompanhamento, coordenação e controle dos planos aprovados, quando de implementação descentralizada, e execução administrativa, quando de implementação centralizada (UFRJ, 2017b).

A Coordenação de Gestão de Pessoal tem como funções elaborar a folha de pagamento da instituição, analisar os processos administrativos sobre concessão de aposentadorias e pensões, gerenciar as atividades executadas pela PR4 no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e no Sistema de Pessoal da UFRJ – SIRHu. Esta coordenação é formada pelas seguintes divisões: de aposentados e pensionistas; de benefícios e reposição ao erário; de cadastro; de direitos e deveres; de pagamento; de pessoal; e de publicações (UFRJ, 2017b).

Já a Coordenação de Políticas de Saúde do Trabalhador fica responsável por iniciativas que promovem a saúde e a prevenção às doenças, por ações de perícia e pela fiscalização da segurança no ambiente de trabalho, tudo isto de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor. Esta coordenação faz parte de um subsistema integrado voltado para a saúde do servidor público federal e, por isso, atende a diversos órgãos federais, como o Ministério das Relações Exteriores, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Comissão Nacional de Energia Nuclear, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes entre outros. Para atender tais demandas e responsabilidades, esta coordenação possui uma equipe multidisciplinar distribuída pelas divisões de: perícias em saúde; vigilância e segurança do trabalho; promoção e educação em saúde do trabalhador; administrativa; controle e logística; desenvolvimento, inovação e marketing; comitês e colegiado (UFRJ, 2017b).

Por sua vez, a Coordenação de Políticas de Pessoal tem como missão identificar e prover o pessoal necessário para o adequado funcionamento da UFRJ, em sintonia com a constante atualização das políticas e diretrizes institucionais. Para isto, mantém frequentes diálogos com as diversas unidades no intuito de entender as demandas institucionais e, também, as expectativas de cada servidor. Esta coordenação tem por objetivos identificar e manter atualizados os perfis dos servidores, dimensionar o número ideal de funcionários para o bom funcionamento de cada departamento, oferecer mecanismos gerenciais à PR4 no auxílio a tomada de decisões e planejar o desenvolvimento

de pessoal com base nas necessidades da comunidade universitária e dos departamentos. As atribuições desta coordenação envolvem o planejamento da seleção e admissão de novos funcionários, o levantamento do quantitativo e distribuição de pessoal, o planejamento do desenvolvimento do capital humano e o monitoramento do QRSTA – Quadro Referência de Servidores Técnico-Administrativos, e tais responsabilidades são delegadas às seguintes divisões de: movimentação e alocação; admissão; aperfeiçoamento na carreira; e desenvolvimento funcional. Na prática, esta coordenação busca atender às demandas que surgem, realocando funcionários que a procuram com o intuito de sair de algum setor e fornecendo servidores para setores que comunicam sua necessidade, ou seja, não há programas ou políticas mais proativas que busquem analisar as necessidades e estimular o funcionário a procurar mudar para funções que lhe sejam mais estimulantes (UFRJ, 2017b).

Esta coordenação também é responsável pela oferta de cursos, e o faz através da publicação de edital interno para que os próprios funcionários da Universidade os promovam e ganhem um valor extra no salário ao ministrarem aos colegas. A maioria dos cursos busca atender às demandas de funcionários que buscam fazê-los para conseguir horas para ascender por capacitação. Diante das atuais dificuldades financeiras em que a Universidade se encontra, a coordenação buscou priorizar algumas áreas e restringiu a oferta de cursos, optando por informar ao servidor as possibilidades externas com cursos em outras instituições como a ENAP (DIAC, 2018).

As instituições públicas e seus departamentos são regidos por leis, normas ou regulamentos, que determinam como e quando os atos administrativos devem ser executados. No caso da PR4, a gestão de pessoas, mais especificamente em relação ao plano de carreira dos técnico-administrativos em educação, tem suas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005. Esta Lei define, entre outros princípios, em seu capítulo II, art.3º, incisos VI e VII, que a investidura em cada cargo está condicionada à aprovação em concurso público e que o desenvolvimento do servidor precisa ser vinculado aos objetivos institucionais (BRASIL, 2005).

Vale destacar alguns conceitos que esta mesma Lei estabelece:

Art. 5º Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II - nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições; (...)

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso; (BRASIL, 2005, p. 2).

Assim, o plano de carreira estrutura-se em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), que englobam diferentes profissões e possuem cada um quatro níveis de capacitação. O desenvolvimento da carreira do servidor ocorre unicamente através das progressões por capacitação, que abrange cursos entre 20 e 180 horas, e por mérito profissional, que envolvem 16 faixas de vencimento com uma variação entre elas de 3,09% (BRASIL, 2005).

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses (...);

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício<sup>3</sup>, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005, p. 3).

Além dessas possibilidades de progressão, o servidor dispõe de um incentivo à qualificação, quando apresenta um nível de escolaridade superior ao exigido pelo cargo ocupado, que é pago na forma de um valor percentual sobre o salário base, podendo variar de 10% a 75% (BRASIL, 2005).

Uma gestão de RH restringida por leis e um plano de carreira pouco atrativo, que impede a ascensão profissional para cargos superiores<sup>4</sup> e a premiação por desempenho, geram insatisfação. Por se tratar de uma instituição pública, a possibilidade de mudança fica atrelada a questões orçamentárias e políticas, em que os acordos entre as partes nem sempre são possíveis e situações de greve são deflagradas, como as dos anos de 2011, 2015 e 2017, nas quais dentre outras reivindicações havia o pleito de melhoria na carreira (SINTUFRJ, 2018).

<sup>3</sup> A partir de 2008, a progressão na carreira por mérito teve seu interstício reduzido para 18 meses de efetivo exercício (BRASIL, 2005).

<sup>4</sup> Mesmo que o servidor, durante seu tempo de serviço, tenha buscado a qualificação profissional cursando uma graduação, ele não terá concurso interno para sair do seu cargo de nível médio (categoria D) para um de nível superior (categoria E).

## 5

### **Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os resultados encontrados na pesquisa que envolve os servidores técnico-administrativos do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

#### **5.1.**

#### **A influência das bases do comprometimento no desempenho dos servidores**

No intuito de detectar como as bases do comprometimento influenciam no desempenho dos servidores, buscou-se utilizar a avaliação de desempenho como instrumento para estabelecimento destas relações, tendo em vista esta ser a única ferramenta utilizada na instituição para a verificação do desempenho do servidor técnico-administrativo em educação. A instituição, através deste tipo de avaliação, pretendeu atender à Lei nº. 11784/2008, estabelecendo, assim, critérios para a aferição da competência dos servidores na execução das tarefas e um instrumento de acompanhamento sistemático de atuação destes, conforme visto no referencial teórico.

Os dados provenientes das avaliações de desempenho refletiram a teoria apresentada no item meritocracia no serviço público brasileiro, do capítulo II desta pesquisa. Neste item, Barbosa (1996), afirma que apesar do serviço público ser constituído por um sistema com critérios de meritocracia, tanto para ingressar na carreira quanto para a progressão interna, a ideologia de meritocracia não se faz presente. Ainda de acordo com esta autora, a antiguidade e as relações pessoais têm mais valor no momento da avaliação do servidor que o desempenho e o mérito, por isso os chefes de seções tendiam a apreciar todos positivamente. Corroborando com Barbosa, Bergue (2011) ressalta que valores da cultura nacional, como o personalismo e o clientelismo, estão presentes na cultura das instituições públicas.

Já Caillava-Behlke e Zanetti (2014) apontam que a falta de premiações por mérito no serviço público do país dificulta a ação do gestor em identificar o funcionário que realmente deseja ajudar no desenvolvimento da instituição pública.

Nos quadros 5, 6 e 7, apresenta-se as médias e os desvios-padrões das pontuações obtidas nas avaliações dos servidores técnico-administrativos, que foram divididas pelos níveis de classificação dos cargos na carreira encontrados na amostra e pelos períodos das avaliações de desempenho.

Quadro 5: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível C da carreira.

<b>CARREIRA NÍVEL C</b>			
Medidas	Avaliação 1	Avaliação 2	Avaliação 3
Média	36,00	36,00	36,00
Desvio-padrão	0,00	0,00	0,00

Fonte: Dados coletados pelo autor

Quadro 6: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível D da carreira.

<b>CARREIRA NÍVEL D</b>			
Medidas	Avaliação 1	Avaliação 2	Avaliação 3
Média	35,68	35,45	35,55
Desvio-padrão	0,89	1,95	1,53

Fonte: Dados coletados pelo autor

Quadro 7: Médias e desvios-padrões das pontuações nas avaliações dos servidores pertencentes ao nível E da carreira.

<b>CARREIRA NÍVEL E</b>			
Medidas	Avaliação 1	Avaliação 2	Avaliação 3
Média	40,00	39,67	39,17
Desvio-padrão	0,00	0,82	2,04

Fonte: Dados coletados pelo autor

A partir destes dados, confirma-se que as avaliações dos servidores técnico-administrativos em educação estão muito similares em termos de pontuação e com valores bem próximos da pontuação máxima de cada nível do cargo na carreira. Vale lembrar que o servidor alocado nos níveis C ou D pode atingir no máximo 36 pontos na avaliação de desempenho e o de nível E pode alcançar a pontuação máxima de 40 pontos.

Com as poucas variações do desempenho, as análises posteriores mudarão de foco e estarão voltadas apenas para identificar e entender as bases do comprometimento que constituem a amostra estudada com a finalidade de melhorar a relação entre os servidores e a instituição.

## 5.2.

### **Identificação e análise das bases do comprometimento organizacional**

Os dados dos questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação do CT-UFRJ permitiram identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional de acordo com a EBACO, escala

desenvolvida por Medeiros (2003). Para uma correta mensuração das bases do comprometimento os dados foram tratados seguindo as orientações de Siqueira (2008).

As análises de cada base do comprometimento identificada na amostra serão realizadas nos próximos subitens, conforme a teoria apresentada nos tópicos do capítulo que abrange o referencial teórico desta pesquisa. No quadro 8, é apresentado o resumo dos resultados encontrados para as bases que compõem o comprometimento organizacional da amostra.

Quadro 8: Resultados dos questionários aplicados após tratamento dos dados.

<b>RESULTADO GERAL DAS BASES DO COMPROMETIMENTO</b>		
<b>Bases</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Afetiva	12,60	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	7,42	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,66	Alto comprometimento
Afiliativa	14,02	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	7,29	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	11,22	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativa	9,78	Baixo comprometimento

Fonte: Dados coletados pelo autor

### 5.2.1. Base “afetiva”

Os quatro indicadores que formam esta base do comprometimento estão representados no quadro 9 com os respectivos valores atribuídos pelos servidores, público da amostra. Segundo Siqueira (2008, p. 65), a base afetiva é definida como a “crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais”.

Quadro 9: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva

<b>Indicadores da base afetiva</b>	<b>Pontuações</b>
Pergunta 1	3,03
Pergunta 2	2,77
Pergunta 3	3,28
Pergunta 4	3,52
Total de pontos	12,60

Fonte: Dados coletados pelo autor

A pontuação total de 12,60 para a base afetiva de acordo com a EBACO está dentro do intervalo que é interpretado como um comprometimento acima da média. A justificativa para tal pontuação pode ser apoiada pelo resultado da pesquisa realizada por Tamayo (2005), na qual a influência de valores organizacionais como o prestígio, o bem-estar do trabalhador e a autonomia

favorecem o crescimento do comprometimento afetivo, porém os valores representados pela tradição e pelo domínio agem de forma negativa sobre esta base. Sendo assim, o prestígio por trabalhar numa instituição bem reconhecida pela sociedade, mas com uma tradição burocrática impedem o pleno desenvolvimento deste comprometimento.

Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que há uma forte aceitação dos valores e objetivos organizacionais por parte dos indivíduos neste tipo de base. Ao verificar as médias das respostas atribuídas às perguntas de 1 a 4 do questionário, notou-se uma discordância dos funcionários da amostra em relação ao alinhamento entre os valores e objetivos pessoais e os da instituição, além da baixa identificação com a filosofia da organização pública, mas mesmo assim esta base manteve-se acima da média. Segundo Kelman (1958), que aborda a teoria da congruência de valores, o comprometimento é gerado pela semelhança entre os valores da organização e do indivíduo, e, diante dos resultados encontrados é visível sua existência um pouco acima da média.

Já Malhotra e Mukherjee (2004) ressaltam que o comprometimento afetivo melhora a qualidade dos serviços prestados aos clientes, logo, uma pontuação mediana encontrada para este tipo de comprometimento reforça o resultado encontrado na pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria, que aponta o serviço de atendimento nas repartições públicas como um dos três piores prestados pelo governo (FLORES, 2016). Complementando estes autores, Siqueira (2008) resalta que este tipo de comprometimento possui uma relação direta com o desempenho organizacional, portanto, entende-se, pela pontuação obtida neste tipo de comprometimento, que há espaço para a melhoria nos serviços prestados pelos funcionários técnico-administrativos do CT-UFRJ.

### 5.2.2. Base “obrigação em permanecer”

Quadro 10: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer.

Indicadores da base obrigação em permanecer	Pontuações
Pergunta 5	2,16
Pergunta 6	1,73
Pergunta 7	1,80
Pergunta 8	1,73
Total de pontos	7,42

Fonte: Dados coletados pelo autor

O quadro 10 representa a pontuação obtida para cada indicador que compõe este tipo de comprometimento da escala desenvolvida por Medeiros (2003). A base obrigação em permanecer é conceituada por Siqueira (2008, p. 65) como uma “crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização”.

A pontuação final de 7,42 é interpretada como baixo comprometimento para a escala EBACO. Uma pequena pontuação nesta base de comprometimento organizacional influencia negativamente o desempenho organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Esta base tem sua fundamentação teórica no comprometimento normativo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) que afirmam existir um sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer no emprego. Sendo assim, uma baixa pontuação neste comprometimento denota uma grande discordância em relação ao sentimento de obrigação de permanência, e o desinteresse do servidor em manter-se numa instituição onde os salários são menores quando comparados com os de outras instituições públicas para cargos de níveis semelhantes, como consta na tabela de remuneração dos servidores públicos federais (MP, 2017).

O baixo comprometimento nesta base reflete a mobilidade que o servidor dispõe através da Lei nº 8112/90 que lhe permite ser removido internamente a pedido ou por ofício para qualquer outro setor da instituição, como redistribuído externamente para outro órgão ou entidade do mesmo Poder em todo território nacional.

### 5.2.3.

#### Base “obrigação pelo desempenho”

Quadro 11: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho.

Indicadores da base obrigação pelo desempenho	Pontuações
Pergunta 9	3,35
Pergunta 10	4,76
Pergunta 11	4,60
Pergunta 12	3,95
Total de pontos	16,66

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os indicadores do quadro 11 apresentam os resultados encontrados que formam a base obrigação pelo desempenho da amostra estudada. De acordo com Siqueira (2008, p. 65), este tipo de comprometimento pode ser definido como a “crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais”.



A pontuação total de 16,66 para a base obrigação pelo desempenho é interpretada como alto comprometimento para a escala EBACO. Segundo Siqueira (2008), uma alta pontuação nestes indicadores favorece o desempenho organizacional.

A maior presença deste tipo de comprometimento na amostra estudada é condizente com o que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pretendia quando foi implementado, que era substituir a administração pública burocrática por uma administração gerencial, formada por novos conceitos de gestão, voltada para resultados, competição administrada e avaliação de desempenho (BRASIL, 1995).

Corroborando também para a alta pontuação desta base, o fato do Centro de Tecnologia da UFRJ fazer parte de um órgão público que segue leis, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 8112/1990, e resoluções internas as quais definem os direitos e deveres dos servidores, além de organizarem o funcionamento da administração pública. Esta afirmação encontra suporte no entendimento de Wiener (1982) sobre as pressões normativas exercidas pelas organizações nos trabalhadores, que são aplicadas através de regulamentos e normas para controlar as ações dos empregados a favor dos objetivos e interesses da empresa, e na colocação de Kanter (1968) sobre o comprometimento de controle no qual a empresa direciona o comportamento do empregado por meio de normas, visando atender seus objetivos.

#### 5.2.4. Base “afiliativa”

Quadro 12: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa.

<b>Indicadores da base afiliativa</b>	<b>Pontuações</b>
Pergunta 13	3,48
Pergunta 14	3,86
Pergunta 15	3,82
Pergunta 16	2,85
Total de pontos	14,02

Fonte: Dados coletados pelo autor

O conjunto de indicadores do quadro 12 formam a base afiliativa que é definida por Siqueira (2008, p.65) como a “crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização”.

Os 14,02 pontos obtidos nesta base de comprometimento organizacional são interpretados de acordo com a escala EBACO como baixo comprometimento. Para Siqueira (2008), a baixa pontuação no comprometimento afiliativo age de maneira negativa sobre o desempenho organizacional.

Uma das fundamentações teóricas que constituem a base afiliativa é a dimensão do comprometimento de integração citada por Gouldner (1960), a qual mensura o grau de proatividade do funcionário e o seu sentimento de pertencimento a diferentes setores da empresa. Sendo assim, o baixo comprometimento da amostra, apoiado nesta teoria, expõe as delimitações das atribuições implementadas por normas internas aos cargos dos técnico-administrativos do CT-UFRJ e a falta de mobilidade na carreira, que desestimulam ou inibem a proatividade dos servidores. Mesmo os servidores que têm qualificações acima das solicitadas para seus cargos são impedidos de assumir posições compatíveis com suas habilidades. Por sua vez, o sentimento de pertencimento é enfraquecido pelo excesso de formalismo existente entre os vários departamentos, pois este dificulta uma maior integração administrativa e uma comunicação mais eficiente.

Outra fundamentação teórica que compõe esta base, mencionada por Kanter (1968), é intitulada de comprometimento de coesão no qual o indivíduo sente-se parte da organização pelo convívio social, estimulando a coesão do grupo. O resultado encontrado na base afiliativa, pautado na teoria de Kanter, demonstra a existência de pouco convívio social e coesão no grupo pesquisado. Na UFRJ há somente um único evento que promove a troca de conhecimentos e experiências entre os servidores das diferentes áreas é o SINTAE – Seminário de Integração dos Técnicos Administrativos em Educação, no qual servidores da área administrativa são convidados a apresentar trabalhos de natureza técnico-científica e relatos de suas experiências profissionais e sociais. A falta da sensação de pertencimento a um grupo e a falta de convívio social dentro da instituição podem ser observados também na pontuação da pergunta 16, na qual há uma grande discordância dos servidores da amostra em sentirem-se parte de um grupo e que isto faça com que eles lutem pela empresa.

### 5.2.5. Base “falta de recompensas e oportunidades”

Quadro 13: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades.

<b>Indicadores da base falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Pontuações</b>
Pergunta 17	1,31
Pergunta 18	2,16
Pergunta 19	1,56
Pergunta 20	2,26
Total de pontos	7,29

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os quatro indicadores do quadro 13 constituem a base de comprometimento denominada falta de recompensas e oportunidades, que de acordo com Siqueira (2008, p. 65) significa a “crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade”.

A pontuação total de 7,29 para esta base é interpretada como um comprometimento abaixo da média, segundo os critérios da escala EBACO. Para Siqueira (2008), quanto mais baixa for a pontuação nesta base do comprometimento melhor será o desempenho organizacional.

O resultado encontrado nesta base é condizente com a teoria do envolvimento calculativo de Etzioni (1961), na qual o vínculo entre empresa e funcionário é menos intenso quando o empregado percebe o equilíbrio entre as contribuições realizadas por ele e as recompensas recebidas da empresa. Sendo assim, o servidor executa suas atividades com a ciência de que a Lei nº. 8112/90 oferece algumas vantagens, direitos e licenças, como os adicionais por periculosidade e por serviço extraordinário, a licença para capacitação, horário diferenciado para servidor estudante, alteração de carga horária, entre outras, mas esta mesma legislação impede que possam ser oferecidos outros tipos de recompensas, mesmo que trabalhe mais para isso. O servidor percebe um pequeno desequilíbrio entre o trabalho executado e a possibilidade de recebimento de maiores recompensas, o que gera a presença deste tipo de comprometimento abaixo da média. Este desequilíbrio é comprovado ao observar as pontuações nas perguntas 18 e 20, que demonstram uma grande discordância dos servidores da amostra na relação entre a falta de oportunidade ou recompensa e a demanda de esforço.

### 5.2.6. Base “linha consistente de atividade”

Quadro 14: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividade.

<b>Indicadores da base linha consistente de atividade</b>	<b>Pontuações</b>
Pergunta 21	3,16
Pergunta 22	2,49
Pergunta 23	2,40
Pergunta 24	3,17
Total de pontos	11,22

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os indicadores do quadro 14 formam a base linha consistente de atividade que é definida por Siqueira (2008, p. 65) como a “crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização”.

O total de pontos correspondente a 11,22 é interpretado pela escala EBACO como um comprometimento abaixo da média. Segundo Siqueira (2008), quanto mais baixa for a pontuação neste tipo de comprometimento melhor será o desempenho organizacional.

Esta base do comprometimento tem a fundamentação teórica na abordagem instrumental de Becker (1960), na qual o funcionário se engaja em linhas consistentes de atividades para permanecer no emprego devido à relação entre os custos e os benefícios em deixar a organização. O resultado identificado na amostra estudada vai ao encontro da teoria de Becker e é explicado pela estabilidade conferida aos servidores nomeados em cargos através de concursos públicos após três anos de efetivo exercício, conforme expresso na Lei nº. 8112/90. Sendo assim, a segurança proporcionada pelo cargo influencia na redução da presença deste tipo de comprometimento, pois os servidores da amostra não correm o risco de serem demitidos a qualquer momento por não cumprirem as regras da instituição e/ou por demonstrarem atitudes não compatíveis com o cargo ocupado. O efeito da estabilidade pode ser comprovado pelas pontuações obtidas nas perguntas 21 e 24, nas quais os servidores da amostra não se preocupam muito em transgredir as regras e nem a adotar comportamentos com a intenção de manter o cargo.

### 5.2.7. Base “escassez de alternativas”

Quadro 15: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base escassez de alternativas.

<b>Indicadores da base escassez de alternativas</b>	<b>Pontuações</b>
Pergunta 25	2,09
Pergunta 26	2,04
Pergunta 27	2,98
Pergunta 28	2,67
Total de pontos	9,78

Fonte: Dados coletados pelo autor

O conjunto de indicadores do quadro 15 formam a base escassez de alternativas que é definida por Siqueira (2008, p. 65) como a “crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização”.

O total de pontos correspondente a 9,78 é interpretado pela escala EBACO como baixo comprometimento. De acordo com Siqueira (2008), a baixa presença deste tipo de comprometimento influenciará positivamente o desempenho organizacional.

A fundamentação teórica para a base escassez de alternativas encontra-se no comprometimento de continuação proposto por Meyer e Allen (1991), no qual o funcionário tem a noção dos custos que deverão ser enfrentados, caso deixe o emprego, e, por isso, o funcionário permanece na organização porque necessita. O baixo comprometimento da amostra para a base escassez de alternativas aponta, de acordo com a teoria proposta por Meyer e Allen, que os servidores técnico-administrativos do CT não se preocupam com uma possível saída do cargo ocupado na UFRJ, pois a estabilidade conferida ao servidor, pela Lei nº. 8112/90, o faz encarar o risco de sair do serviço público como algo remoto. Inclui-se também como justificativa para o resultado desta base, a possibilidade do servidor trocar de setor dentro da instituição e de até transferir-se para outro órgão federal. Estas afirmações podem ser comprovadas pela grande discordância dos servidores às perguntas em relação as poucas chances de alternativas ou desestruturação da vida caso deixem o cargo público, algo visto como uma hipótese remota para o servidor, pois para que esta ocorra há necessidade de todo um processo administrativo que justifique o desligamento do funcionário.

Quadro 16: Resumo das análises das bases

<b>Base Afetiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada em Mowday, Porter e Steers (1982) – atitudinal – e Kelman (1958) – congruência de valores – os quais afirmam que deve existir o alinhamento/identificação entre os valores, objetivos e filosofia da organização e do indivíduo. E na pesquisa de Tamayo (2005): valores como prestígio, bem-estar e autonomia vs tradição e domínio.</li> <li>Pontuação acima da média ↔ Prestígio da UFRJ vs Tradição da instituição e Falta de autonomia.</li> </ul>
<b>Base Obrigação em Permanecer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada na teoria de Meyer e Allen (1991) - normativo. Sentimento de culpa caso deixe o cargo; sentimentos de obrigação em ficar e de obrigação moral com os colegas de trabalho.</li> <li>Pontuação baixa ↔ Baixos salários comparados a outras instituições públicas; Mobilidade interna, entre os departamentos da Universidade, e externa, para outras instituições federais (amparada legalmente; div. movimentação e alocação-PR4).</li> </ul>
<b>Base Obrigação pelo Desempenho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada nas teorias de Wiener (1982) – pressões normativas – e Kanter (1968) – controle – que representam as pressões dos regulamentos das organizações sobre os empregados para controle/direcionamento dos comportamentos e alcance dos objetivos.</li> <li>Pontuação alta ↔ Influência do PDRAE substituição para uma administração gerencial; Controle dos servidores e do funcionamento da administração através de leis, normas e regulamentos.</li> </ul>
<b>Base Afiliativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada em Gouldner (1960) – integração – e Kanter (1968) – coesão – que abordam respectivamente a proatividade do funcionário/sentimento de pertencimento a diferentes setores da organização e o sentimento de fazer parte através do convívio social.</li> <li>Pontuação baixa ↔ Limitações nas atribuições dos cargos e não há ascensão na carreira (cargo médio para cargo superior); Excesso de formalismo entre os setores (trabalho: processos e memorandos); Poucos eventos que promovem o convívio social e a troca de conhecimentos.</li> </ul>
<b>Base Falta de Recompensas e Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada na teoria de Etzione (1961) – calculativo – a qual o vínculo é menos intenso quando há equilíbrio entre esforço e recompensas.</li> <li>Pontuação abaixo da média ↔ Lei nº 8112/1990 oferece algumas vantagens e direitos, que são padronizados e não estão associados ao desempenho individual. A única recompensa por esforço é a que vem através da progressão por mérito e esta também é restrita por índices fixos.</li> </ul>
<b>Base Linha Consistente de Atividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada na teoria de Becker (1960) – instrumental – o funcionário adota alguns comportamentos/atividades para manter o emprego, pois seria difícil assumir com os custos da saída do emprego.</li> <li>Pontuação abaixo da média ↔ Estabilidade dos cargos públicos após 3 anos, os servidores não podem ser demitidos sumariamente por não seguirem as regras ou por terem atitudes questionáveis (falta de pontualidade e assiduidade).</li> </ul>
<b>Base Escassez de Alternativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise: fundamentada na teoria de Meyer e Allen (1991) – continuação – a qual o funcionário permanece no cargo por necessidade, ele analisa os custos (sociais, econômicos e psicológicos) da saída.</li> <li>Pontuação baixa ↔ A possibilidade de mudar de setor ou até de instituição; Estabilidade do cargo (atrativo) desestimula a procura de outro emprego.</li> </ul>

Fonte: Próprio autor

## 6 Conclusões

Esta pesquisa buscou analisar a influência das bases do comprometimento no desempenho do servidor técnico-administrativo em educação de uma universidade pública. E, para isto, foram selecionados a escala EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003), para mensurar e identificar os tipos de comprometimento organizacional, e as três últimas avaliações de desempenho de cada técnico-administrativo. A escala foi concebida no modelo de múltiplas bases na qual o comprometimento do grupo estudado é mensurado entre as bases afetiva, obrigação pelo desempenho, afiliativa, obrigação em permanecer, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Já a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos tem como critérios usados para mensurar o desempenho do funcionário a assiduidade, a disciplina e dedicação ao trabalho, a produtividade, a responsabilidade e a iniciativa.

Como foi mencionado no capítulo cinco, a relação de causa e efeito entre as duas variáveis não foi possível ser estabelecida, pois as avaliações de desempenho confirmaram o exposto pela teoria sobre a meritocracia no serviço público brasileiro. Sendo assim, a análise mudou de foco e foi direcionada para a identificação e entendimento dos tipos de comprometimento da amostra estudada com o intuito de melhorar a relação entre instituição e servidor.

A respeito da avaliação de desempenho dos servidores em questão, esta pesquisa reforça as conclusões de Barbosa (1996) sobre os temas meritocracia e avaliação de desempenho no serviço público. Concorde-se com Barbosa (1996), quando esta afirma que o problema não reside no instrumento de avaliação do desempenho, mas sim nos valores culturais presentes no serviço público brasileiro e no que se entende por meritocracia. Logo, o instrumento escolhido para verificar o desempenho dos servidores nesta pesquisa não se apresentou confiável por ser mal elaborado, mas se mostrou pouco confiável devido aos valores culturais e aos conceitos contrários a meritocracia os quais ainda estão presentes na administração pública.

Após analisar os resultados obtidos, evidencia-se que os servidores técnico-administrativos do CT da UFRJ apresentam como principais componentes do comprometimento organizacional as bases obrigação pelo desempenho e afetiva. Estes tipos de comprometimento mostraram-se favoráveis ao desempenho organizacional, conforme pesquisas realizadas anteriormente por Meyer *et al.* (1989); Meyer *et al.* (2002); Riketta (2002); Whiting e Kline (2007). No entanto, observa-se que há possibilidades para o crescimento do comprometimento afetivo, pois o resultado ficou abaixo do valor máximo da escala EBACO, e para promover o crescimento desta base seria interessante que nos próximos concursos públicos a instituição conseguisse implementar a entrevista com os candidatos classificados nas provas objetivas e de títulos. Esta seria a última etapa do concurso na qual os gestores do processo seletivo poderiam observar a compatibilidade entre os valores e os objetivos do candidato e da instituição, pois a base afetiva tem sua fundamentação na identificação do indivíduo com os valores e objetivos da empresa (SIQUEIRA, 2008).

As bases linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades apresentaram como resultado um comprometimento abaixo da média. Estes tipos de comprometimento relacionam-se com o desempenho organizacional de maneira negativa ou não demonstraram relações significativas, de acordo com as pesquisas realizadas por Meyer *et al.* (1989); Meyer *et al.* (2002); Becker e Kernan (2003). Entende-se que existe a possibilidade de reduzir ainda mais os níveis de participação destas bases a partir da ampliação da liberdade para o servidor executar de maneira eficiente o seu trabalho e da criação de instrumentos legais, que permitam recompensar os funcionários ou oferecer novas oportunidades dentro da carreira, conforme o desempenho apresentado. Isto porque as bases linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades estão fundamentadas no respeito a regras e a adesões de padrões comportamentais, e também no equilíbrio entre esforço e recompensa (SIQUEIRA, 2008).




Com menor parcela de participação na constituição do comprometimento organizacional, são apresentadas as bases afiliativa, obrigação em permanecer e escassez de alternativas. Os tipos de comprometimento afiliativo, obrigação em permanecer e escassez de alternativas influenciam respectivamente de forma positiva, moderada e negativa o desempenho na empresa, segundo estudos realizados por Meyer *et al.* (1989); Meyer *et al.* (2002); Becker e Kernan (2003). Sendo assim, compreende-se que as bases afiliativa e obrigação em



permanecer podem ser estimuladas, pois apontam baixos índices do comprometimento de acordo com a escala EBACO, e para que possam crescer é necessário modificar basicamente a carreira, diminuindo a distorção financeira presente quando equiparada a cargos correspondentes de outros órgãos do Poder Executivo Federal, e tornando a carreira mais desafiadora e atrativa, que permita aos técnico-administrativos ocuparem cargos de direção em setores administrativos, até agora ocupados somente por docentes. Outro aspecto importante, é promover a socialização entre novos e antigos funcionários para o compartilhamento e fortalecimento de valores culturais defendidos pela instituição. Os apontamentos realizados foram baseados conforme os conceitos de Siqueira (2008) sobre estas bases, as quais creem no vínculo a partir do reconhecimento como membro do grupo e da obrigação moral em permanecer na instituição.

Por fim, como sugestões para futuras pesquisas, orienta-se que este tipo de pesquisa seja ampliado para outros centros da UFRJ com a intenção de se estabelecer um panorama geral dos componentes do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. Outro tipo de pesquisa interessante seria a utilização da abordagem qualitativa com diretores e servidores da administração para melhor conhecer o que cada um entende sobre comprometimento, e também para aprofundar a identificação dos fatores limitantes e estimulantes do desempenho institucional.

Quadro 17: Resumo das conclusões

Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> <li>•  base afetiva: incluir a entrevista como etapa final dos concursos públicos;</li> <li>•  bases linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades: autonomia ao servidor para execução das tarefas; recompensa e mobilidade na carreira conforme o desempenho (concurso interno: ascensão funcional);</li> <li>•  bases afiliativa e obrigação em permanecer: tornar a carreira atrativa e desafiadora (ocupar cargos da alta adm. nas Unidades; parte da remuneração variável); socialização entre gerações de funcionários para fortalecimento de valores culturais;</li> <li>• A avaliação de desempenho não é um instrumento importante para análise do comprometimento organizacional.</li> </ul>

Fonte: Próprio autor

## Referências bibliográficas

ALENCAR, T. C. S. B. D.; RODRIGUES, M. N. D.; FIGUEIREDO, F. J. S. A qualidade do atendimento no serviço público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36, João Pessoa, 2016. **Anais...**, João Pessoa: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2016. Disponível em: <[https://iesb.blackboard.com/bbcswebdav/institution/Ead/\\_disciplinas/EADG012/nova/files/acervo/texto9.pdf](https://iesb.blackboard.com/bbcswebdav/institution/Ead/_disciplinas/EADG012/nova/files/acervo/texto9.pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

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

ANGLE, H. L.; LAWSON, M. B. Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 3-16, 1993.

AROGUNDADE, O. T.; OLASUNKANMI-ALIMI, T. H.; AROGUNDADE, A. B. Performance Appraisal Knowledge: An Implication on Workplace Commitment in a Selected Commercial Bank in Lagos, Nigéria. **IFE Psychology**, v. 23, n. 1, p. 98-106, Jan. 2015.

ASKEW, K.; TAING, M. U.; JOHNSON, R. E. The Effects of Commitment to Multiple Foci: An Analysis of Relative Influence and Interactions. **Human Performance**, v. 26, n. 3, p. 171-190, 2013.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia – A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Meritocracia e Sociedade Brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, EAESP/ FGV, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, Jan. 2014.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 379-387, 1992.

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

\_\_\_\_\_.; BRANDAO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, Ago. 1997. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 set. 2017.

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

BECKER, T. E.; BILLINGS, R. S.; EVELETH, D. M.; GILBERT, N. L. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 464-482, abr. 1996.

\_\_\_\_\_.; KERNAN, M. C. Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. **Human Performance**, v. 16, n. 4, p. 327-348, 2003.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. 1ª ed. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BOMMER, W. H. *et al.* On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 3, p. 587-605, 1995.

BORMAN, W. Job behavior, performance and effectiveness. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (orgs.) **Handbook of Industrial-Organizational Psychology**, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Atualizada até a EC n.96/2017. Supremo Tribunal Federal. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2017

BRASIL. Lei nº 11784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2018.

BRASIL Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 jul. 1960. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

CAILLAVA-BEHLKE, R. C.; ZANETTI, E. O Desafio de Implantar a Meritocracia no Serviço Público, Caderno da Gestão Pública, v.4, n.3, p. 70-78, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoasistemica/index.php/cadernogestao publica/article/view/302>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

CARVALHO, F. A.; JEUNON, E. E. Motivação para o Trabalho e Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um estudo com Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4, São Paulo, 2015. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2015. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/94.pdf>>. Acesso em: 29 dez.2017.

COHEN, A; LIU, Y. Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. **International Journal of Psychology**, v. 46, n. 4, p. 271-287, Ago. 2011.

COLLINS, D. B. Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000. *Human Resource Development Review*, v. 1, n. 1, p. 91-110, 2002.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ J. C. F. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAJANI, M. A. Z. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, **Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, n. 5, p. 138-147, 2015. Disponível em: <<http://pubs.sciepub.com/jbms/3/5/1>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

DAVIS, R. Choosing performance management: A holistic approach journal. **CUPA Journal**, New Delhi, v. 46, n. 2, p. 13-18, 1995.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

DIAC. Divisão de Aperfeiçoamento na Carreira da Pró-reitoria de Pessoal da UFRJ, 2018. Disponível em: <<http://diac.pr4.ufrj.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

EDGAR, F.; GEARE, A. Factors influencing university research performance. **Studies in Higher Education**. v. 38, n. 5, p. 774-792, jun. 2013.

EMHAN, A.; TONGUR, A.; TURKOGLU, I. An Analysis of the Social Capital, Organizational Commitment and Performance in the Public Sector of Southeastern Turkey. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 12, n. 47, p. 49-62, Fev. 2016.

ETZIONI, A. **Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: The Free Press, 1961.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar./abr. 2008.

FLORES, M. 6 serviços públicos de pior qualidade no Brasil, na opinião da população. **CNI Agência de Notícias**, Brasília, 16 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/08/6-servicos-publicos-de-pior-qualidade-no-brasil-na-opinio-da-populacao/>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

FLYNN, D. M.; TANNENBAUM, S. I. Correlates of Organizational Commitment: Differences in the Public and Private Sector. **Journal of Business & Psychology**. v. 8, n. 1, p. 103-116, 1993.

FRYER, K.; ANTONY, J.; OGDEN, S. Performance management in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**. v. 22, n. 6, p. 478-498, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, C. **Avaliação de Potenciais e de Desempenho. Gestão de Pessoas**. Tema 14, MBA Executivo em Negócios Financeiros, Rio de Janeiro: IAG PUC, 2011.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.

GRILLO, A. N. **Recursos humanos: novos rumos para a administração pública**. 1ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1983.

INEP. Conceito Enade, INEP, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/conceito-enade>>. Acesso em: 29 abr. 2017.  
\_\_\_\_\_. Conceito Preliminar de Curso, 2014a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/conceito-preliminar-de-curso-cpc->>. Acesso em: 29 abr. 2017.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P.; MARSHALL, G. W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. **Journal of Business Research**. v. 58, Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape, p. 705-714, Jan. 2005.

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 952-995, 1993.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KELLER, R. T. Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 4, p. 539-545, 1997.

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

KHATTAK, A. A.; DURANI, A. Maximizing Employees' Performance. **Abasyn University Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 2, p. 365-380, Jul. 2011.

\_\_\_\_\_.; SETHI, S. Organization Normative Commitment (ONC) has Psychological Positive effects on employees' Performance. **Abasyn University Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 1, p. 99-110, Jan. 2012.

KIM, S. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 2, p. 245-261, 2005.

MALHOTRA, N.; MUKHERJEE, A. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call-centers. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 3, p. 162-174, 2004.

MALIK, M. E.; NAWAB, S.; NAEEM, B.; DANISH, R. Q. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 6, p. 17-26, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 161-175, Mar./Abr. 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 Jul. 2017.

MCCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Estatística para administração e economia**. 10ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo, 2003. 166 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou Quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-22.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

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

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

\_\_\_\_\_.; PAUNONEN, S. V.; GELLATLY, I.R.; GOFFIN, R. D.; DOUGLAS N. JACKSON, D. N. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. **Journal of Applied Psychology**. v. 74, n. 1, p. 152-156, Fev. 1989.

\_\_\_\_\_.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 18-35, 2011.

MOSTAFA, A. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. **Public Administration Review**. v. 75, n. 5, p. 747-757, 2015.

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

MP (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão). Tabela de remuneração dos servidores públicos federais civis e dos ex-territórios, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/tabela-de-remuneracao-1>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

O'REILLY, C. A. III.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 429-499, 1986.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; CALDWELL, D. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 487-516, 1991.

PALUDETTO, N. M. O. **Implantação de gestão da qualidade no serviço de hemoterapia em um hospital público do Estado de São Paulo**. Botucatu, 2015. 91 f. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Medicina de Botucatu, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/132024>>. Acesso em: 22 dez.2017.

PANGGABEAN, M. **Impact of perceived justice in performance appraisal on work attitudes and performance**. Tesis Peringkat Doktor Falsafah. The Nova Southeastern University, 2001.

PAULI, J.; BIULCHI, A. F. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 2, p. 129-137, set. 2012. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/243>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem**. 6. ed., Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1996.

RAHMAN, S. A. Attitudes of Malaysian Teachers Toward a Performance-Appraisal System. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 36, n. 12, p. 3031-3042, Dez. 2006.

RIKETTA, M. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Organizational Behavior**. v. 23, n. 3, p. 257-266, 2002.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e Entrincamento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Rev. Adm. Contemp**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

SIDERS, M. A.; GEORGE, G.; DHARWADKAR, R. The Relationship of Internal and External Commitment foci to Objective Job Performance Measures. **Academy of Management Journal**. v. 3, n. 44, p. 570-579, jun. 2001.

SINTUFRJ. Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Página institucional do Sindicato, 2018. Disponível em: <<http://www.sintufrj.org.br/porta1/index.html>>. Acesso em: 28/01/2018

SIQUEIRA, M. M. M.(org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. Work-related Commitment and Job Performance: it's also the nature of the performance that counts. **Journal of Organizational Behavior**. v. 6, n. 19, p. 621-634, 1998.

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



TORRES, M. D. F. **Fundamentos de Administração Pública Brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

TZINER, A.; MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N. Relationships Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. **International Journal of Selection & Assessment**. v. 9, n. 3, p. 226-239, Set. 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Estrutura Média**, 2017. Disponível em: <<https://ufrj.br/estrutura-media>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Missão e Valores**, 2017a. Disponível em: <<http://www.ct.ufrj.br/decania/missao-e-valores>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor UFRJ 2020**, abr.2011. Disponível em: <<https://ufrj.br/planodiretor>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Pessoal – PR-4**, 2017b. Disponível em: <<https://pessoal.ufrj.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Plano Quinquenal de Desenvolvimento para a Universidade Federal do Rio de Janeiro – PDI**, mar.2006. Disponível em: <<https://ufrj.br/docs/PDI.pdf>>. Acesso em: 18/11/2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIGODA, E. Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. **Journal of Vocational Behavior**. v. 57, n. 3, p. 326-47, Dez. 2000.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 20, n. 2, p. 387-412, 2010.

WRIGHT, B. E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter?. **Public Administration Review**. v. 67, n. 1, p. 54-64, 2007

WHITING, H. J.; KLINE, T. B. Testing a model of performance appraisal fit on attitudinal outcomes. **The Psychologist-Manager Journal**. United Kingdom, v.10, n.2, p. 127-148, 2007.

WIERNER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

## Anexo 1



O questionário a seguir faz parte de uma pesquisa para o Mestrado em Administração de Empresas IAG/PUC-Rio. As perguntas realizadas abaixo foram divididas em duas partes, que permitirão identificar a possível relação do tipo de comprometimento com a avaliação de desempenho dos servidores do Centro de Tecnologia da UFRJ, logo, solicito o preenchimento por completo e de maneira consciente para que possa obter as informações mais precisas possíveis. Lembro que a identidade do funcionário não será revelada.

Para quaisquer dúvidas sobre o questionário, entre em contato através do e-mail ou celular.

Desde já agradeço a colaboração e a disponibilidade.

### 1ª PARTE – Questionário Demográfico.

- 1) Idade: \_\_\_\_\_
- 2) Gênero: M ☐ F ☐
- 3) Cargo na UFRJ: \_\_\_\_\_
- 4) Nível de Classificação do Cargo: A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐
- 5) Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_
- 6) Pontuações por itens da avaliação e totais, referentes às três últimas avaliações de desempenho. Para obter tais informações siga o caminho: intranet.ufrj.br -> SIRHu (Sistema de Pessoal) -> Consultas -> Anotações em Histórico -> Clicar em “enviar”. Após realizar o passo a passo, os dados que preciso estão sublinhados: Período Aval=23/11/1984 a 22/05/1986 Notas=(4,4,4,4,4,4,4,4,4,4). Dependendo do cargo ocupado há uma variação de itens avaliados.

1) \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

7) Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

8) Ocupa cargo de Função Gratificada: S ☐ N ☐**2ª PARTE – Questionário EBACO.**

Por favor, marque com um “X” na linha logo abaixo ao número que julgar como melhor resposta. Lembre-se sempre de levar em conta o seu sentimento. Responda as afirmativas de acordo com a escala a seguir:

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

1) Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.

1	2	3	4	5	6

2) A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.

1	2	3	4	5	6

3) Eu me identifico com a filosofia desta organização.

1	2	3	4	5	6

4) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.

1	2	3	4	5	6

- 5) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

1	2	3	4	5	6

- 6) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

1	2	3	4	5	6

- 7) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.

1	2	3	4	5	6

- 8) Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

1	2	3	4	5	6

- 9) Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.

1	2	3	4	5	6

- 10) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.

1	2	3	4	5	6

- 11) O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.

1	2	3	4	5	6

12) O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.

1	2	3	4	5	6

13) Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.

1	2	3	4	5	6

14) Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.

1	2	3	4	5	6

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

1	2	3	4	5	6

16) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

1	2	3	4	5	6

17) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.

1	2	3	4	5	6

18) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.

1	2	3	4	5	6

19) Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.

1	2	3	4	5	6

20) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.

1	2	3	4	5	6

21) Procuro não transgredir as regras aqui, pois sempre manterei meu emprego.

1	2	3	4	5	6

22) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

1	2	3	4	5	6

23) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

1	2	3	4	5	6

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

1	2	3	4	5	6

25) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

1	2	3	4	5	6

26) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

1	2	3	4	5	6

27) Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

1	2	3	4	5	6

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

1	2	3	4	5	6