



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS-  
ADMINISTRATIVOS DE UMA IFES NA REGIÃO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**

*ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS OF AN  
FEDERAL INSTITUTION IN MIDDLE WEST OF BRAZIL*

**EMERSON JOSÉ DA SILVA**

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**ALESSANDRO VINICIUS DE PAULA**

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**RITA ELIANA MAZARO**

UFMT

**ANDRE BAPTISTA LEITE**

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DE UMA IFES NA REGIÃO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo foi identificar/analisar os níveis do comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) da região Centro-Oeste brasileira.

### **Relevância/originalidade**

Conhecer o perfil dos servidores técnicos administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino Superior da região Centro-oeste brasileiro, contribuindo na compreensão e construção da identidade desta categoria de trabalhadores.

### **Metodologia/abordagem**

Uma pesquisa descritiva, exploratória, de natureza quantitativa que utilizou como instrumento de medição a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), ferramenta desenvolvida para aferir os níveis de comprometimentos organizacionais considerando contextos e realidades de organizações brasileiras. Participaram da pesquisa 318 servidores públicos TAEs (20% dos trabalhadores TAEs ativos da instituição).

### **Principais resultados**

A análise dos resultados indicou que os servidores estão comprometidos positivamente com a IFES quanto a identificação com a filosofia e objetivos organizacionais e bom desempenho organizacional. Foi identificado um baixo escore em comprometimento em permanecer e afiliativo, que pode indicar que os servidores não possuem um vínculo afetivo consolidado e também não se sentem pertencentes ao grupo ou como membros da instituição. Os servidores pesquisados ao mesmo tempo que buscam uma carreira sólida, preferem construí-las solitariamente, sem vínculos emocionais.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Esta pesquisa amplia os estudos sobre a QVT e comprometimento organizacional no serviço público, contribuindo para a compreensão e o reconhecimento da importância do cargo desempenhado pelo servidor TAE nas IFES. Conhecer o perfil do comprometimento organizacional dos TAEs é importante para o desenvolvimento de práticas e políticas de gestão de pessoas, que alinhem o bem-estar dos servidores e melhores eficiência/eficácia na prestação do serviço público, além de colaborar com a expansão do tema em diferentes contextos organizacionais públicos brasileiros.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Colabora no desenvolvimento de ações preventivas de Qualidade de Vida no Trabalho bem como o aperfeiçoamento de políticas de gestão de pessoas para a categoria de servidores técnicos-administrativos em educação, trabalhadores das Instituições Federais de Ensino Superior..

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, Técnico administrativo em educação (TAE), Serviço público federal, Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, Universidades



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS OF AN FEDERAL INSTITUTION IN MIDDLE WEST OF BRAZIL*

### **Study purpose**

The objective of this study was to identify / analyze the levels of organizational commitment of technical administrative staff in education (TAEs) of a Federal Institution of Higher Education (IFES) in the Brazilian Midwest region.

### **Relevance / originality**

To know the profile of the administrative technical servants in education of the Federal Institutions of Higher Education in the Midwest region of Brazil, contributing to the understanding and construction of the identity of this category of workers.

### **Methodology / approach**

A descriptive, exploratory, quantitative research that used the Organizational Commitment Bases Scale (EBACO) as a measuring instrument, a tool developed to measure the levels of organizational commitments considering contexts and realities of Brazilian organizations. 318 TAEs public servants participated in the research (20% of the institution's active TAEs workers).

### **Main results**

The analysis of the results indicated that the employees are positively committed to IFES in terms of identification with the organizational philosophy and objectives and good organizational performance. A low score was identified in commitment to remain and affiliation, which may indicate that the servers do not have a consolidated affective bond and also do not feel they belong to the group or as members of the institution. The employees surveyed while looking for a solid career, prefer to build them alone, without emotional ties.

### **Theoretical / methodological contributions**

This research expands the studies on QWL and organizational commitment in the public service, contributing to the understanding and recognition of the importance of the position held by the TAE server in the IFES. Knowing the profile of TAEs' organizational commitment is important for the development of people management practices and policies, which align the well-being of employees and better efficiency / effectiveness in the provision of public service, in addition to collaborating with the expansion of the theme in different Brazilian public organizational contexts.

### **Social / management contributions**

It collaborates in the development of preventive actions for Quality of Life at Work as well as the improvement of people management policies for the category of technical-administrative civil servants in education, workers of Federal Institutions of Higher Education.

**Keywords:** Organizational commitment, Administrative Technician in Education (TAE), Federal Public Service, Scale of Bases of Organizational Commitment, Universities



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**Atenção: (1)** O uso do template é obrigatório. Este modelo já possui a formatação solicitada pelo congresso. Utilize-o para escrever o seu artigo. **(2)** O Artigo Científico deve conter no mínimo 8 e no máximo 16 páginas. **(3)** Inicie pela introdução. O Título, Resumo estruturado e Palavras-chave serão adicionados automaticamente pelo sistema.



## 1 Introdução

Os trabalhadores do serviço público não estão ilesos as transformações estruturais que vêm ocorrendo no trabalho e nas formas se trabalhar. Inspiradas nas reformas gerenciais que reformularam a gestão pública na década de 1970, influenciadas por um modelo desenvolvido no Reino Unido (Neto, 2015), as reformas administrativas aqui no Brasil foram fortalecidas na década de 1990, nos governos neoliberais de Fernando Collor de Mello (Collor) e Fernando Henrique Cardoso (FHC).

A Nova Administração Pública se fortaleceu com abordagens mais próximas do mercado empresarial/privado do que da realidade organizacional da esfera pública. Essas abordagens propõem a substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial, com princípios administrativos voltados para a eficiência, eficácia, descentralização e excelência na prestação do serviço público (Andion, 2012).

As necessidades de adequação do trabalho como garantia de melhor prestação de serviços e produtos, acaba onerando historicamente o ser humano que para sobrevivência própria tem que vender sua força de trabalho e se submeter cada vez mais a extenuante carga laboral, agravada pela precarização (Druck & Franco, 2007) e/ou intensificação do trabalho (Dal Rosso, 2008).

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2007), entre os problemas que afetam a saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho, seis riscos se destacam: a) novas formas de contratos de trabalho; b) trabalho precário; c) horário de trabalho irregular e flexível; d) insegurança no emprego; e) intensificação do trabalho; f) trabalhadores em processo de envelhecimento, violência e intimidação. Um ambiente que não possui condições psicossociais positivas é caracterizado através de cargas de trabalho excessivas, falta de clareza na definição das funções, falta de participação na tomada de decisões, má gestão de mudanças organizacionais e insegurança laboral, comunicação ineficaz, falta de apoio da parte de chefias e colegas além de assédio psicológico ou sexual (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2018).

Esta reestruturação laboral acaba gerando impactos negativos na saúde do trabalhador do serviço público, exigindo dessas pessoas constantes ajustamentos e da instituição, novas práticas de gestão organizacional como prevenção às mudanças nos ambientes e nas relações no trabalho. Neste ponto, a prática gerencial de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fator estratégico para enfrentar essas mudanças e contribuir com melhorias para o ambiente laboral (Klein, Lemos, Pereira, & Beltrame, 2017), onde o compartilhamento de valores, objetivos e políticas organizacionais, permite as trocas igualitárias entre pessoa e instituição.

O objetivo desta pesquisa foi investigar os níveis do Comprometimento Organizacional dos servidores técnicos-administrativos em educação (TAEs) desta IFES e averiguar a relação entre o comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas voltadas para QVT.

## 2 Referencial Teórico

De acordo com o pressuposto do pensamento de Karl Marx, a existência humana está na possibilidade de transformar a natureza num processo de adequação e manutenção da espécie (Lessa & Tonet, 2004). Essa relação do homem e a natureza constrói a sociedade materialmente, e está fundamentada no trabalho.

A relação do ser humano com o mundo do trabalho, pode ser contada a partir de alguns momentos da história da evolução da espécie. A crise estrutural na economia mundial na década de 1970 e o desgaste do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, fortaleceu a



entrada do Toyotismo como resposta à crise, apresentando métodos de produção mais flexíveis e de mudanças tecnológicas que influenciavam diretamente os sistemas de produção (Dal Rosso, 2008). O trabalhador no Toyotismo precisava ter um perfil mais multitarefas e deveria atuar em diversas frentes na indústria. Essa flexibilização nas formas do trabalho, trouxe consequências como a precarização, intensificação do trabalho e o aumento do desemprego estrutural (Harvey, 2004).

Segundo Braga (2017), o termo “trabalho precarizado” se refere a trabalhadores que não estão amparados por direitos trabalhistas, que se encontram na transição entre trabalho formal e informal, e são submetidos a condições fragilizadas de trabalho. Seguindo estes conceitos, os servidores públicos são caracterizados como proletariados e não como precarizados, o que não os torna imunes a intensificação do trabalho. A intensificação do trabalho está voltada para os resultados e ocorre em quantidade e qualidade acima do que pode ser considerado saudável, exigindo maior consumo de energia do trabalhador numa escala de produção maior do que poderia ser produzido num mesmo período (Dal Rosso, 2008).

A sociedade contemporânea vem passando por diversas transformações nas áreas sociais, financeiras, tecnológicas e culturais, modificando conceitos gerenciais, formas e padrões de realização de tarefas, afetando o mundo do trabalho. As organizações estão focadas na entrega de resultados e no aumento da produtividade como forma de sobrevivência à esta avalanche de exigências (Araújo, 2012). Para a instituição pública esse momento de readequação redireciona suas formas de trabalho, as rotinas estão orientadas para o aumento da produtividade e a excelência nos serviços, exigindo dos servidores o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Todo esse cenário de exigências dos novos modelos de gestão, ocasionam pressões internas e externas que podem comprometer a sua saúde física e mental do trabalhador (Araújo, 2012). De acordo com a Fundação Europeia para a melhoria das condições de Vida de Trabalho (1997, p. 19), “[...] adoecer, faltar ao trabalho, melhorar e retomar o trabalho é visto como um desequilíbrio entre a pessoa e o ambiente de trabalho”, um processo resultante de uma carga excessiva de trabalho (exigências e necessidades) e da real capacidade do trabalhador (aptidões e competências), o que tem aumentado significativamente o número de afastamento de servidores públicos no Brasil para tratamento de saúde (Araújo, 2012).

O modelo Gerencialista estabeleceu uma reorganização dos processos administrativos com algumas ferramentas da iniciativa privada, como planejamento estratégico a médio e longo prazo e gestão por resultados (Ortiz & Medeiros, 2017), trazendo para o mundo corporativo da instituição pública, características particulares de gerenciamento, não muito utilizadas neste meio até então. Castro (2014) reforça a influência da reforma administrativa com mudanças no modo de realizar as atividades operacionais e no aumento dessa demanda por pessoa no serviço público.

A máquina pública é detentora de certa cultura organizacional que durante muitos anos, se organizava de maneira mais burocrática, trazendo características de inflexibilidade e morosidade. Neste cenário, ações de QVT de caráter mais assistencialista e menos preventivas, tendem a empurrar para os trabalhadores do setor público, as responsabilidades pelo aumento da produtividade e melhorias na prestação dos serviços, o que de certa maneira desonera a administração pública da responsabilidade que lhe cabe (Ferreira, Alves & Tostes, 2009). Essa necessidade de melhoria na prestação do serviço público, traz um novo direcionamento a gestão pública, que precisa garantir ao seu trabalhador, condições físicas e emocionais para atender essa entrega de demanda.



## 2.1 Os servidores TAEs e as políticas de gestão de pessoas no serviço público

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) têm como servidores públicos as categorias de docentes (Professores do Magistério Superior) e de técnicos-administrativos (Técnicos-Administrativos em Educação - TAEs). E de acordo com Valle (2014, p. 18), compreende-se como “[...] técnicos administrativos em educação ou, ainda, abreviadamente, TAEs, [...] os trabalhadores desta categoria, integrantes do sistema federal de ensino superior público, [...] que mantém com o Estado uma relação mediada pelo Regime Jurídico Único, instituído pela Lei Federal 8.112/1990.”

A categoria dos TAEs atua em diversas áreas nas instituições públicas, seja ela atrelada diretamente ao ensino, pesquisa e extensão ou em funções voltadas inteiramente as atividades administrativas internas da instituição (recursos humanos, compras e financeiro por exemplo). As IFES são instituições complexas com funções de interação dinâmica entre os mais diversos tipos de trabalhos, onde a categoria de técnicos-administrativos caminha e se organiza desde a década de 1980 em anseio de garantir reconhecimento e valorização do seu trabalho pela instituição, na substituição de um modelo anacrônico de gestão (Fonseca, 1996).

Conforme Fonseca (1996), o Governo Federal (via MEC), não reconhecia a tipicidade do trabalho do servidor TAE nas instituições de ensino superior, e nem as complexidades enfrentadas pela categoria na especificidade do ambiente administrativo universitário, a ponto de serem generalizados como uma função meramente operacional e administrativa.

Para Fonseca (1996), essa desvalorização das atividades técnico-administrativas causa um distanciamento na identificação desses TAEs com os objetivos da organização e este processo de não identificação dificulta o desenvolvimento e a atualização da gestão universitária, gerando incapacidade de superar conflitos e crises decorrentes das mudanças (Fonseca, 1996), podendo haver influência direta na QVT e no comprometimento organizacional destes trabalhadores.

Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 235) em seu estudo sobre a gestão de programas de QVT no serviço público, especificamente em órgãos da esfera federal, identificaram três importantes aspectos nas práticas de gestão de pessoas nas organizações estudadas: a) as práticas de gestão de QVT tem foco no indivíduo, mas como uma "peça organizacional de ajuste", exigindo destes flexibilidade de adaptação; b) as práticas de gestão tem caráter assistencialista, que apesar de trazer certo bem-estar aos servidores, se distancia dos problemas efetivos que comprometem a QVT; e c) tais práticas ainda trazem o viés da produtividade, com fortes características do setor privado, desconsiderando as culturas organizacionais distintas posto que “[...] exportar ou importar modelos de modo acrítico, sem considerar tais singularidades é aumentar as chances de insucesso na gestão de QVT.”

O Comprometimento Organizacional (CO) é um indicador de QVT que pode ser afetado pelas exigências que estão ocorrendo no mundo do trabalho. A saúde física e mental do servidor público bem como o seu bem-estar e segurança no trabalho, podem ser avaliados através da análise do seu grau de comprometimento organizacional, como possibilidade de atendimento de suas necessidades individuais e profissionais.

O CO pode ser entendido como o elo que une os objetivos individuais com os objetivos da organização e de acordo com Jesus e Rowe (2017), esse vínculo age como potencializador de oportunidades em momentos de instabilidade e transformações no universo do trabalho. A promoção do desenvolvimento do trabalhador pela instituição gera maior satisfação no trabalho, que gera mais entusiasmo, que gera maior comprometimento organizacional, que



ocasiona melhores resultados e alcance dos objetivos da corporação. Com consequências positivas e diretas sobre a produtividade, eficiência e qualidade das relações (Siqueira, 2008).

De acordo com Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) a construção das bases do CO se traduz no seguinte caminho evolutivo: a) Comprometimento afetivo ou atitudinal como identificação com os objetivos da organização; b) comprometimento de continuação, ou calculativo baseado na troca indivíduo/instituição e nos custos que teria ao sair deste emprego; c) comprometimento normativo com base no sentimento de lealdade e obrigação com a organização; d) comprometimento comportamental, vinculado às ações das pessoas trabalhadoras.

Após validar as três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), Medeiros (2003) desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) que considera ampliações no número de elementos, por considerar alguns fatores distintos em conceito e empirismo. Sendo assim, atenta sete bases para medir o CO: a) afetiva; b) obrigação em permanecer; c) obrigação pelo desempenho; d) afiliativa; e) falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade e; g) escassez de alternativas.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa possui natureza descritiva e exploratória, considerando o levantamento e o tipo dos dados coletados além do estudo de atitudes comportamentais. De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015), as pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo. Foi realizada análise documental, com acesso às informações técnicas e funcionais dos servidores e da instituição (banco de dados, relatórios técnicos e de gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI] e Anuário Estatístico), disponibilizadas através de arquivos de dados disponíveis na página da internet da IFES. A mensuração do comprometimento organizacional se deu através da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada e aplicada por Medeiros pela primeira vez no ano de 2003.

#### 3.1 Participantes

A pesquisa foi realizada em uma IFES localizada na região Centro-Oeste brasileira que em 2018 possuía em seu quadro de servidores ativos, 3.662 pessoas, onde 2.077 são professores do ensino superior (docentes) e 1.585 técnicos-administrativos (IFES, 2018) - este último grupo, foco desta pesquisa. Como participantes foi considerado um percentual de 20% do total de servidores técnicos-administrativos, aproximadamente 317 pessoas.

#### 3.2 Instrumento

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) possui 28 itens divididos entre as sete bases (fatores) do comprometimento organizacional e cada uma dessas bases é subdividida em 4 itens (Bastos *et al.*, 2008, p. 62). Para a construção da EBACO, Medeiros (2003) se utilizou de indicadores do comprometimento organizacional retirados do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), além de outros construídos através de sua revisão teórica.



### 3.3 Procedimentos de coleta dos dados

Para a coleta dos dados quantitativos, os itens da EBACO foram disponibilizados em questionário *survey* online, enviado via e-mail aos possíveis participantes, os servidores TAEs com lotação na IFES. O desenvolvimento do questionário sociodemográfico foi realizado no Google Forms® que também permitiu a inclusão das questões da EBACO para o envio aos participantes. Para que conseguíssemos atingir o nosso número mínimo de participantes da pesquisa (318 servidores TAEs), utilizamos outras estratégias de abordagem como mensagens via WhatsApp®, disponibilização do link para a pesquisa na página da IFES e visitas in loco aos diversos setores da instituição.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

A Escala EBACO apresenta sete bases diferentes que indicam o nível de comprometimento organizacional. Cada base tem quatro itens, alcançando um total de 28 itens onde, cada um tem um peso específico para multiplicação posterior. Para cada base, depois de calculada a média aritmética e multiplicada pelo devido peso, são somados os 4 itens de acordo com as bases que representam. Essa soma é o resultado obtido na escala e deverá ser comparada na tabela de avaliação do instrumento. São quatro interpretações distintas classificadas a seguir: baixo comprometimento, comprometimento abaixo da média, comprometimento acima da média e alto comprometimento.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Perfil sociodemográfico

Para Crampton e Hodge (2009), as empresas são constantemente desafiadas a gerenciar as diversidades da sua força de trabalho, levando em consideração elementos como raça, cor, orientação sexual, religião, deficiência e questões geracionais, onde cada grupo de gerações desenvolve valores, expectativas e atitudes em relação ao trabalho. Os grupos geracionais são divididos em quatro grupos, de acordo com as datas de nascimento: os Veteranos (nascidos de 1925 a 1945); os “*Baby Boomers*” (nascidos de 1946 a 1964); a Geração X (nascidos de 1965 a 1979) e a Geração Y (nascidos de 1980 a 1999).

No que se refere a idade, a maioria dos respondentes têm entre 31 a 35 anos (26,7%), seguidos pelos com idade entre 26 a 30 anos (21,1%) e logo depois, pela faixa etária de 36 a 40 anos de idade (14,5%). A maioria de 222 servidores TAEs que responderam à pesquisa, são integrantes da Geração Y com idades que variam de 20 a 40 anos, representando 70% dos participantes. Os servidores com idade entre 41 e 54 anos, pertencentes a Geração X, foram 57 (18%) e os com idade acima de 54 anos representaram 12% do total. Esta geração acima de 54 anos de idade, os “*Baby Boomers*”, tem compromisso com o trabalho mas tem dificuldades de aceitar papel de subordinado; valorizam o status e a ascensão profissional dentro da organização (Velo, Dutra & Nakata, 2016).

O segundo grupo com maior número de respostas foi dos representantes da Geração X. Essas pessoas defendem um ambiente mais informal e com menos hierarquia, tendem a se sentir esquecidos e menos valorizados na organização e buscam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Velo, Dutra & Nakata, 2016). A Geração Y de servidores TAEs representou 70% das respostas desta pesquisa e conforme Velo, Dutra e Nakata (2016), a Geração Y defende suas opiniões e valoriza mais a vida pessoal do que a vida profissional. Para



a Geração Y, “[...] trabalho é apenas um contrato e não um chamado de vida” (Crampton & Hodge, 2009, p. 06).

Quanto ao tempo de serviço dos servidores TAEs, identificamos que 133 pessoas (41,8% dos respondentes) têm de 2 a 5 anos de serviço no órgão. Um total de 65 pessoas (20,4%) possuem de 6 a 10 anos de serviço; 42 pessoas (13,2%) declararam ter de 11 a 15 anos; 39 pessoas (12,3%) trabalham na universidade a menos de 2 anos. Os percentuais mais baixos ficaram a cargo das pessoas com mais de 20 anos de serviço: 13 (4,1%) com tempo de serviço de 21 a 25 anos e 25 pessoas (7,9%) com mais de 25 anos de serviço na IFES. Quanto ao sexo das pessoas que participaram do estudo, 192 (60%) dos respondentes eram do sexo feminino e 126 (40%) do sexo masculino.

## 4.2 Escala de bases do comprometimento organizacional

Segundo Medeiros (2003), algumas bases do comprometimento organizacional apresentam relação diretamente proporcional ao desempenho da organização (bases afetiva, afiliativa, obrigação pelo desempenho e obrigação em permanecer) sendo necessário que apresentem um alto comprometimento das escalas; enquanto outras são inversamente proporcionais (escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades) e necessitam de um resultado que indique um baixo comprometimento. O resultado final encontrado pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1:

### **Resultado Final da aplicação da EBACO aos Servidores TAEs da IFES**

Bases do Comprometimento Organizacional	Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Afetiva	12,90	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	9,05	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,55	Alto comprometimento
Afiliativa	13,32	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	6,28	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividades	11,15	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	10,41	Baixo comprometimento

**Fonte:** dados da pesquisa

### 4.2.1 Escala de base afetiva

De acordo com Medeiros (2003) a base afetiva pode indicar que a pessoa trabalhadora se identifica com a filosofia da instituição, com objetivos e também com valores organizacionais. De acordo com os resultados encontrados, os servidores TAEs da UFMT indicaram um *comprometimento acima da média* nesta base, com um escore de 12,90.

O fator afetivo de acordo com Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005, p. 13), denota a "internalização de valores e objetivos da organização." Essa internalização é coerente e positiva no caminho em direção aos objetivos institucionais e ao mesmo tempo reflete que estes valores internalizados estão de acordo com os objetivos e valores que tais trabalhadores consideram desejáveis. Quanto maior a identificação com a instituição, maior é o envolvimento afetivo do trabalhador (Halla, 2010).



Este processo de identificação e internalização de valores organizacionais congruentes com metas e valores pessoais, potencializa no trabalhador o seu desempenho e envolvimento na realização das tarefas cotidianas (Meyer & Allen, 1991). Rafael Lima (2018) afirma que o comprometimento afetivo positivo com a organização melhora a qualidade dos serviços prestados, o que é reforçado por Bastos *et al.* (2008) quando reitera que este tipo de comprometimento se relaciona diretamente com o desempenho organizacional.

### 4.2.2 Escala de base obrigação em permanecer

A base obrigação em permanecer é a crença de que o trabalhador tem a obrigação de permanecer em determinada empresa, que possui uma obrigação moral com a instituição e que não seria correto deixar aquela organização (Bastos *et al.*, 2008). Para os servidores TAEs pesquisados essa base teve um indicativo de 9,05 o que corresponde a um *baixo comprometimento* quanto à obrigação de permanecer na instituição.

Segundo Wiener (1982), a pressão sobre o comprometimento de permanecer (normativo) pode ser exercida mesmo antes do indivíduo entrar para a organização. Podem ocorrer causas de socialização familiar ou cultural, onde o indivíduo sente-se na obrigação de dar uma resposta a estas categorias. Meyer e Allen (1991) apontam nessa obrigação em permanecer, a possibilidade de benefícios ou “recompensas” antecipadas que uma organização pode oferecer ao empregado, como desconto ou matrícula em cursos de graduação ou a promessa de estabilidade no cargo, como no caso do serviço público.

Contudo, o alto comprometimento em permanecer na organização não significa necessariamente um ponto positivo para a instituição. Para Allen e Meyer (1990), existem aqueles funcionários que permanecerão na organização contribuindo eficientemente para os objetivos organizacionais e aqueles que apenas permanecerão sem um desempenho tão bom e de certa forma, pouco contribuirão.

### 4.2.3 Escala de base obrigação pelo desempenho

A Obrigação pelo desempenho é a “crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais” (Bastos *et al.*, 2008, p. 63). Este trabalhador acredita que deve realizar as suas funções e tarefas respeitando as normativas da organização, fazendo o possível dentro do seu alcance para atingir os objetivos organizacionais.

Os servidores TAEs pesquisados obtiveram um escore considerado de *alto comprometimento* com um índice de 16,55 na escala de bases, o que é considerado bastante positivo para as instituições por estar diretamente relacionado ao desempenho organizacional (Bastos *et al.*, 2008).

O alto comprometimento com desempenho, a possível preocupação com a missão organizacional, não se relaciona com o alto nível do comprometimento afetivo. Medeiros e Enders (1997, p. 12) apresentam que um “comprometimento afetivo puro, não reflete a melhor performance no trabalho”. Essa afirmação pode caracterizar pessoas que se preocupam com a sua carreira profissional, independente da organização em que trabalham. Rowe (2008) acredita que esse comprometimento com o desempenho organizacional revela um comprometimento com a carreira individual, e quanto mais o indivíduo planeja sua carreira, maior é a sua dedicação em apresentar um bom desempenho.



### 4.2.4 Escala de base afiliativa

No componente afiliativo, dependendo do quanto foram positivos os resultados na escala desta base, a pessoa trabalhadora tem a crença de que faz parte como membro importante na organização, onde tem o reconhecimento dos colegas de trabalho e da própria instituição (Bastos *et al.* (2008). Nesta base, os TAEs obtiveram um escore de 13,32, considerado de *baixo comprometimento*.

Kanter (1968) define o comprometimento afiliativo como um conjunto de relações sociais de onde o indivíduo obtém recompensas psicológicas além de identificação com os membros desse grupo. O baixo comprometimento afiliativo pode influenciar no comportamento de cidadania organizacional dos servidores TAEs e afetar o processo de eficiência nos serviços prestados e nas relações interpessoais na instituição. Os comportamentos de cidadania organizacional envolvem ações de cooperação com os colegas de trabalho e a criação de um clima saudável para todos e favorável para a organização (Tamayo, 1998).

O baixo comprometimento afiliativo pode indicar pouco convívio social entre os servidores ou os grupos de trabalhadores (Lima, J., 2018), além de incorrer em prejuízos para a instituição porque registra que os esforços acabam sendo feitos de forma individual e não com perspectiva para o grupo, para o todo, o que pode limitar o desempenho coletivo (Barbosa, Gomes & Almeida, 2017).

O sentir-se parte de um grupo, com reconhecimento e valorização, pode influenciar no desenvolvimento pessoal e na construção da identidade profissional deste trabalhador. Moura, Silva e Carvalho (2019, p. 55) coadunam com os benefícios do comprometimento afiliativo ao afirmarem que “[...] essa proximidade entre os indivíduos e o ambiente de trabalho gera um crescimento pessoal.” Esse resultado indica que apesar de se dedicarem com alto comprometimento em desempenho, os servidores traçam uma trajetória profissional solitária de não identificação e de frágeis relações interpessoais com o grupo, com tendência ao individualismo destes servidores TAEs e uma certa dificuldade de se criar ou fortalecer vínculos com os outros trabalhadores da instituição.

### 4.2.5 Escala de base falta de recompensas e oportunidades

De acordo com as definições dessa base, o trabalhador tem a crença de que todo esforço extra que realizar em benefício da organização deve ser recompensado e que a instituição tem que lhe proporcionar oportunidades. O valor obtido de 6,28 corresponde a um *comprometimento abaixo da média* e indica um resultado positivo por ser inversamente proporcional ao desempenho na organização (Bastos *et al.*, 2008). No resultado encontrado identificamos que os servidores da IFES não percebem desequilíbrio entre as suas contribuições e as recompensas oferecidas pela instituição.

O cargo público oferece algumas vantagens previstas na legislação, a mesma que impede que possam ser oferecidos outros tipos de recompensas além das previstas pelo cargo. Esta percepção de equilíbrio pode estar também no reconhecimento de que independentemente do nível de desempenho que se tenha, os benefícios e recompensas serão os mesmos, sugerindo que o bom desempenho pode estar relacionado neste caso, com as escolhas dos trabalhadores.

### 4.2.6 Escala de base linha consistente de atividades

Nesta base a pessoa trabalhadora acredita que deve trabalhar de forma correta para se manter na organização. Tem a crença de que deve manter determinadas atitudes e cumprir



regras da organização como garantia de manutenção daquele emprego (Bastos *et al.* 2008). Analisando os resultados, os servidores TAEs possuem um *comprometimento abaixo da média* nesta base. Este resultado é ponto positivo para a organização porque sugere que o trabalhador deve manter certos comportamentos e atitudes para se manter no trabalho, se mantendo sob o controle da empresa (Medeiros *et al.*, 2005).

O enfoque instrumental que descreve a tendência do indivíduo trabalhador de adotar linhas consistentes de trabalho pode ser entendido também como as trocas laterais entre a pessoa e a organização, o indivíduo fica na empresa devido aos custos ou benefícios que envolvem a sua saída (Becker, 1960; Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003). De acordo com Becker (1960), o comprometimento é construído numa linha consistente de atividades, escolhidas pelo trabalhador e que melhor atende os seus objetivos pessoais e profissionais.

Reforçando as considerações de Becker (1960) sobre a capacidade de escolhas do trabalhador por linhas consistentes que melhor atendam os seus objetivos pessoais e profissionais, cabe retomar os dados demonstrados anteriormente, que evidenciaram que 87,4% dos servidores que participaram do estudo, têm mais de três anos de tempo de serviço na instituição. Os TAEs seguem normas e regras institucionais mesmo depois de terem passado pelo período do estágio probatório de três anos, expresso na Lei nº 8.112 (1990), e que lhes confere estabilidade no cargo público.

#### **4.2.7 Escala de base escassez de alternativas**

Conforme Bastos *et al.* (2008), essa base traz a crença de que o trabalhador não teria outras ou mesmo poucas oportunidades de trabalho se deixasse a organização em que trabalha. O resultado indicado pelos servidores de 10,41, mostra um *baixo comprometimento*, indicando que os servidores TAEs percebem outras alternativas de trabalho fora da instituição, e que o vínculo com a instituição não está condicionado a falta de opções fora do ambiente universitário.

Um nível alto de comprometimento na base escassez de alternativas implicaria na possibilidade imediata de se considerar um emprego fora da organização em que trabalha, o que poderia representar um indivíduo que trabalha mais por necessidade e por precisar daquele emprego, do que estaria disposto a se esforçar para atingir os objetivos da organização. Poucas alternativas e custos associados em se deixar a organização também mostram que as pessoas permanecem no trabalho porque precisam.

### **5 Considerações Finais**

A QVT pode ser definida como um conjunto de ações que podem incentivar um ambiente laboral mais saudável e contribuir na prevenção de adoecimentos (Paula, 2015), além de direcionar as políticas de gestão de pessoas para atuações de caráter contra hegemônico e menos assistencialistas (apesar de reconhecermos a importância de todos os cuidados com a saúde do trabalhador).

Com o avanço dos estudos sobre o indivíduo nas organizações, de sua importância como mediador das transformações dentro do ambiente de trabalho e cada vez mais conscientes da necessidade de manutenção da saúde física, mental e do bem-estar deste trabalhador, é necessário que haja um aprofundamento no estudo e entendimento dos comportamentos humanos nas organizações, bem como das várias técnicas e maneiras de mensurá-los.

Um dos pontos levantados nesta pesquisa foi o convívio entre diferentes gerações de servidores dentro da instituição. Concordando com os autores Crampton e Hodge (2009) sobre



as diferenças geracionais referentes as capacidades de inter-relação, sugerimos programas, ações e eventos de QVT que tenham como um dos objetivos, aproximar essas pessoas, possibilitando o estreitamento de relações (mesmo que só no ambiente profissional), a compreensão e o respeito às diferenças e histórias de cada um.

Considerando os resultados da EBACO obtidos na presente pesquisa, de modo geral identificamos um bom nível de comprometimento organizacional dos servidores TAEs com a instituição. Mas identificamos também uma certa individualidade no perfil desses trabalhadores e um baixo compromisso em permanecer na instituição. Após a comparação entre os resultados das bases de comprometimento organizacional, considerando o cruzamento dos dados identificados em diferentes contextos como idade, campus de lotação, área/característica do ambiente de trabalho, não foram encontradas situações diferentes de resultado.

Esta pesquisa amplia os estudos sobre a QVT, comprometimento organizacional (CO) no serviço público e contribui para a compreensão da importância do papel desempenhado pelo servidor público que atua na carreira de TAE nas instituições públicas federais de ensino superior. A utilização do instrumento de medição EBACO nos permitiu conhecer sobre o CO considerando a realidade da instituição e, ao mesmo tempo, colaborou com a expansão do tema para outros diferentes contextos organizacionais brasileiros. Entender o CO dos servidores TAEs é importante para o desenvolvimento de práticas e políticas de gestão de pessoas, que busquem o alinhamento de objetivos entre os atores envolvidos, o bem-estar dos servidores e melhores eficiência e eficácia na prestação do serviço público, ofertados aos contribuintes do Estado brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape. BR*, 10(1), 01-19.
- Araújo, J. P. (2012). Afastamento do trabalho: absenteísmo e presenteísmo em uma instituição federal de ensino superior.
- Barbosa, J. H. O., Gomes, A. C. C., Almeida, B. L. A. (2017, outubro). Comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. *Anais do Encontro da Associação nacional de Pós-Graduação*, São Paulo, São Paulo, Brasil, 41. Recuperado em 19 de agosto, 2019, de [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=89&cod\\_edicao\\_subsecao=1453&cod\\_edicao\\_trabalho=23086](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_subsecao=1453&cod_edicao_trabalho=23086)
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Doi: <https://doi.org/10.1086/222820>



Braga, R. (2017) *Ruy Braga: o que é o precariado?* Recuperado em 31 de julho, 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=ZT471IIJ7Vg>.

Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990 (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. Recuperado em 13 de agosto, 2019 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm).

Castro, A. C. S. (2014, outubro). Os Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás: Trabalho, Profissionalização e Gestão da Educação Superior. *Anais do Seminário da linha de Pesquisa "Trabalho, Emprego e Sindicatos"*, Goiânia, Goiás, Brasil, 2. Recuperado em 18 de março, 2019, de [https://nest.cienciassociais.ufg.br/up/154/o/Trabalho\\_02.pdf](https://nest.cienciassociais.ufg.br/up/154/o/Trabalho_02.pdf)

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: unchartered territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4).

Dal-Rosso, S. (2008). *Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo Editorial.

Druck, G., & Franco, T. (2007). *A perda da razão social do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

European Agency for Safety & Health at Work. *European risk observation report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. (2007, novembro). Recuperado 16 de julho, 2018, de <https://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/9dca2cfb-7bc2-483b-8111-c4c651ba6fd9/language-en/format-PDF/source-75097188>.

European Agency for Safety & Health at Work.. *Psychosocial risks and stress at work*. 2018. Recuperado em 16 de julho, 2018, de <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>.

Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. (2015). *Planejamento da pesquisa científica*. Editora Atlas SA.

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(3), 319-327. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005> .

Fonseca, J. E. D. N. (1996). Novos atores na cena universitária. *Rio de Janeiro: UFRJ, NAU*.

Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e do trabalho. *A prevenção do absentismo no trabalho-sinopse da investigação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. (1997). Recuperado em 03 de setembro, 2019, de [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/1997/15/pt/1/ef9715pt.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1997/15/pt/1/ef9715pt.pdf) .

Halla, A. L. P. (2010). *Quais as bases do comprometimento dos indivíduos da Geração Y em uma empresa do setor privado no Brasil* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado),



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brazil). Recuperado em 04 de abril, 2019, de [http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0712503\\_10\\_pretextual.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0712503_10_pretextual.pdf).

Harvey, D., & Sobral, A. U. (1992). *Condição pós-moderna* (Vol. 2). Edições Loyola.

Instituição Federal de Ensino Superior - UFMT. Secretaria de Gestão de Pessoas. *Base de dados do Cadastro Geral de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas*. Cuiabá, 2018.

Jesus, R. G. D., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. Doi: <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017). Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(SPE), 317-344.

Lessa, S., & Tonet, I. (2004). *Introdução a filosofia de Marx*. Alagoas: UFAL. Recuperado em 18 de julho, 2018 de <http://files.professoragiselemasson.webnode.com.br/200000212-ef124f1335/Introducao%20a%20Filosofia%20de%20Marx%20-%20Ivo%20Tonet.pdf>.

Lima, J. R. C. D. (2018). *Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Urbanos da Prefeitura Municipal de Campo Redondo/RN*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.

Disponível: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6875/3/Comprometimento%20organizacional\\_2018\\_Artigo.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6875/3/Comprometimento%20organizacional_2018_Artigo.pdf)

Lima, R. A. (2018). *As bases do comprometimento e suas relações com o desempenho dos servidores públicos de uma Universidade Federal*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/33537/33537.PDF>.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>

Medeiros, C. A. F., de Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22. Recuperado em 08 de outubro, 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137444008.pdf>.

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



Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.  
Disponível: <http://dx.doi.org/10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813>

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. Doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Moura, A. F. G., Silva, M. R., & Carvalho, L. C. (2019). Comprometimento organizacional: um estudo com servidores e não servidores do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. *Desafio Online*, 7(1). Recuperado em 27 de agosto, 2019, de <https://periodicos.ufms.br/ojs/index.php/deson/article/view/7707/5603>.
- Neto, J. B. (2015). *Implementação da gestão orientada para o resultado: um estudo exploratório no Estado de Alagoas*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração, Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/21683/1/Dissertação%20de%20Mestrado-Jose%20Barboza%20Neto%20.pdf>.
- Ortiz, M. S. P., & Medeiros, A. K. (2017). Reforma Gerencial em Contexto Local: Estudo Comparado dos Municípios de Osasco e Niterói. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(3), 227-236. Doi: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1266>
- Paula, A. V. (2015). *Qualidade de vida no trabalho de professores de instituições federais de ensino superior: um estudo em duas universidades brasileiras*. Tese de doutorado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Disponível: [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/10473/1/TESE\\_Qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20de%20professores%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20federais%20de%20ensino%20superior%3A%20um%20estudo%20em%20duas%20universidades%20brasileiras.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/10473/1/TESE_Qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20de%20professores%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20federais%20de%20ensino%20superior%3A%20um%20estudo%20em%20duas%20universidades%20brasileiras.pdf). Acesso em: 09 set. 2018.
- Rodrigues, A. L., Barrichello, A., Irigaray, H. A. R., Soares, D. R., & Morin, E. M. (2017). El trabajo y sus significados: un estudio con expertos en delitos de la Policía Federal. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1058-1084. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612159318>
- Rowe, D. E. O. (2008). *Múltiplos Comprometimentos e suas Relações com o Desempenho: Um Estudo entre Docentes do Ensino Superior Brasileiro em IES Públicas e Privadas*. Tese de doutorado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/versao final tese diva ro we.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/versao%20final%20tese%20diva%20ro%20we.pdf).
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), p. 56-63. Disponível: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303056.pdf>

Valle, A. S. (2014). *Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG: inserção institucional e superação da subalternidade*. Dissertação de mestrado em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9UHGC5/1/arthur\\_dissertacao\\_final2014.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9UHGC5/1/arthur_dissertacao_final2014.pdf).

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>.