



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RICARDO LUZ RIBEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA  
DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES  
ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO  
NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Salvador  
2020

**RICARDO LUZ RIBEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA  
DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES  
ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO  
NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador

2020

Escola de Administração - UFBA

R484 Ribeiro, Ricardo Luz.

Comprometimento organizacional: a influência do processo de alocação de pessoal no comprometimento organizacional dos servidores assistentes em administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais influencia do processo de alocação (IFMNG) / Ricardo Luz Ribeiro. – 2020.

129 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Comprometimento organizacional. 2. Assistentes administrativos. 3. Administração de pessoal. 4. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - Administração de pessoal. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4092

**RICARDO LUZ RIBEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA  
DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES  
ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO  
NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denise Ribeiro de Almeida

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Rita Silva Sacramento (orientadora)

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lídia Boaventura Pimenta

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

“O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém.”

Dalai Lama

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por me conceder saúde e me manter firme na fé de que tudo dará certo, mesmo nos momentos difíceis. A Ele toda honra, toda glória e minha GRATIDÃO!

À minha amada família, por nunca deixar de acreditar em mim, apoiar e torcer. Agradeço, em especial, à minha irmã Juliana, pela parceria, cuidando de tudo com muito carinho e zelo, para que eu pudesse me dedicar aos estudos; além da contribuição nas transcrições, juntamente com meu irmão Marco Antônio. Meu muito obrigado a vocês! Aos meus pequenos sobrinhos, João Miguel e Davi, pela ajuda indireta que me encham de vontade de ser alguém melhor. À minha mãe, ao meu pai e a Diogo, meu irmão, que, mesmo distantes, estavam sempre presentes e na torcida.

A Ramon, meu companheiro das muitas horas, faltam-me palavras para lhe agradecer por toda ajuda no desenvolvimento deste trabalho, incentivos nas horas de cansaço e desmotivação, além de sua companhia, compreensão, carinho, amor e beijos. Amo você! Meu obrigado a você e a Vandinha.

Aos meus amigos e colegas da turma MPA 20, especialmente, para o “Nosso Trio” (Marcelina e Paty). Nem sei o que seria de mim nesta caminhada sem vocês ao meu lado, compartilhando dos momentos mais alegres aos mais difíceis. Obrigado por cada AIRBNB partilhado, dos melhores aos mais hilários (rs). Sentirei saudades de nossas aventuras nas viagens, nos ônibus, nos aviões, nos aeroportos, nas hospedagens, além dos passeios e compras em Salvador. Gratidão!

A todos os professores do MPA, em particular, à minha querida orientadora ariana, a Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Saiba que desejei ser seu orientando desde o primeiro momento, na aplicação da prova de ingresso ao mestrado. Obrigado por toda atenção, ensinamentos, puxões de orelha, mas, principalmente, pelo encorajamento, carinho, amizade e apoio.

Às bancas avaliadoras, nas pessoas do Prof. Dr. Célio e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Rita Sacramento que, além de serem meus professores no mestrado, estiveram como membros da minha banca examinadora no exame de qualificação, colaborando com ricas considerações no processo de

construção do meu trabalho. Gostaria de reforçar meu carinho à querida Ana Rita, por ter, prontamente, aceitado o convite para compor, também, a banca de defesa, juntamente com a Profa. Dr.<sup>a</sup> Lúcia Boaventura da UNEB. Vocês fizeram, desses momentos de tensão, um momento de realização e alegria. Gratidão a vocês!

Aos meus amigos, aos presentes ou não, mas que sempre estiveram na torcida e apoiando. Em especial, às minhas Curicas (Marcela e Cris), vocês sempre ao meu lado, dando incentivo, carinho e força; a Warley, pela torcida de sempre e apoio neste momento da academia, sua contribuição foi de grande importância para a conclusão exitosa deste trabalho; e a todos os demais de MOC, VDC, SSA (especialmente às minhas primas Lala, Celli e Jane que sempre me receberam com tanto amor e carinho em sua casa), entre outros amigos especiais de tantas outras cidades.

Ao IFNMG, na pessoa de André Luís Cardoso, que não me deixou desistir de tentar, em me proporcionar essa oportunidade de ouro, sim, de ouro, porque cursar o mestrado em Administração na UFBA sempre foi um sonho. Sem o IFNMG, esse sonho não estaria acontecendo agora e estaria ainda mais distante de uma concretização.

Aos gestores do IFNMG, que, prontamente, aceitaram o convite para participarem da pesquisa por meio da realização das entrevistas. Considerando, também, que tiraram parte dos seus preciosos horários para uma conversa tão relevante para os resultados desta pesquisa, além de sempre se colocarem à disposição, concedendo-me total apoio.

A todos os ocupantes do cargo de Assistente em Administração do IFNMG, sujeitos da minha pesquisa, sem vocês esta pesquisa não teria sentido e nem estaria acontecendo. Meu muito obrigado pela contribuição em responder aos questionários, e minha admiração. Por fim, e não menos importante, a todos os colegas da DGP, pela torcida desde o momento de ingresso, pelas partilhas diárias no trabalho e alegrias compartilhadas.

RIBEIRO, Ricardo Luz. **Comprometimento Organizacional**: a influência do processo de alocação de pessoal no comprometimento organizacional dos servidores Assistentes em Administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 129f. il. 2020. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2020.

## RESUMO

A área de gestão de pessoas vem passando por mudanças ao longo dos anos, fazendo-se necessária uma mudança das práticas de gestão de pessoas pelas organizações, notoriamente as instituições públicas. Dentre estas práticas, a alocação de pessoal assume papel de destaque. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo propor subsídios para a elaboração de um instrumento de orientação e formalização do processo de alocação de pessoal, dos Assistentes em Administração (AA) do IFNMG e demais IFES, a fim de se melhorar os níveis de comprometimento organizacional (CO) destes servidores. Partiu-se do pressuposto de que o servidor, a depender do processo de alocação em que ele esteja submetido, poderá apresentar diferentes níveis de CO, para cada dimensão delineada no modelo tridimensional proposto pelos autores Meyer e Allen (1990; 1991). Com relação aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, este trabalho classifica-se como sendo um estudo de caso, que teve como abordagem a análise qualitativa dos dados coletados. Para tanto, foram aplicados questionários aos servidores AA do IFNMG, em formato *google forms*, que consistiam na escala de comprometimento organizacional apresentada por Siqueira (2008), conjugada a uma escala elaborada pelo autor. Esta última, continha 18 perguntas que buscavam avaliar o processo de alocação, o desempenho de atividades dos servidores AA e a relação entre o CO destes servidores e o processo de alocação por eles vivenciado no IFNMG. Ademais, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas junto a quatro gestores da referida instituição com o intuito de se conhecer suas percepções acerca do processo de alocação de AA bem como a sua relação com o CO destes servidores. Os resultados apontaram um baixo ou mediano CO do AA do IFNMG, sendo que a dimensão afetiva foi a que apresentou melhor escore entre as três analisadas, contrariando o pressuposto de que seria a calculativa, conforme apontado pelos próprios servidores. Além disso, os gestores reconheceram que a instituição não possui um modelo de alocação formal e nem mecanismos que possibilitem aos servidores realizarem *feedbacks* sobre suas atividades ou solicitarem mudança de setor ou área, mas reconhecem sua importância e entendem que há sim uma relação direta com o CO dos servidores pesquisados. Os servidores não tiveram segurança para afirmar que se sentem comprometidos com o trabalho, por considerarem que foram devidamente alocados, mas afirmam, em sua maioria, que podem fazer outras atividades que estariam mais relacionadas à sua área formação e interesse e que um trabalho mais complexo os levariam a ser mais comprometidos. Como proposta de estruturação, foi construído, pelo autor, um modelo de realocação para os atuais servidores do cargo AA. Finalmente, uma vez que não se pode afirmar que os resultados encontrados sobre a alocação de pessoal dos servidores impactam diretamente no seu comprometimento com a instituição, faz-se necessário um aprofundamento da análise junto a estes servidores para elucidar o motivo pelo qual apresentaram-se mediana ou fracamente comprometidos com o IFNMG.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Alocação de Pessoal. Gestão Estratégica de Pessoas. Assistentes em Administração. IFNMG.



RIBEIRO, Ricardo Luz. **Organizational Commitment**: the influence of the staff allocation process on the organizational commitment of Administration Assistants from Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 129p. il. 2020. Dissertation (Professional Masters in Administration) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2020.

## ABSTRACT

The people management field has undergone changes over the years, which requires a change in people management practices by organizations, notably public institutions. Among these practices, the allocation of staff assumes a prominent role. Thus, the present study aimed to propose subsidies for the elaboration of an instrument of orientation and formalization of the personnel allocation process, of the Administration Assistants (AA) from IFNMG and other IFES, in order to improve the levels of organizational commitment of these employees. It was assumed that the servant, depending on the allocation process in which it is submitted, may present different levels of commitment to the organization, for each dimension outlined in the three-dimensional model proposed by the authors Meyer and Allen (1990; 1991). With regard to the methodological procedures adopted in this research, this work is classified as a case study, which approached the qualitative analysis of the collected data. To this end, questionnaires were applied to the AA servants of the IFNMG, in google forms format, which consisted of the scale of organizational commitment presented by Siqueira (2008), combined with a scale prepared by the author. The latter, contained 18 questions that sought to assess the allocation process, the performance of activities of AA servants and the relationship between the organizational commitment of these servants and the allocation process they experienced at the IFNMG. In addition, semi-structured interviews were conducted with four managers of that institution in order to get to know their perceptions about the AA allocation process as well as their relationship with the organizational commitment of these employees. The results showed a low or median organizational commitment of the AA of the IFNMG, and the affective dimension was the one that had the best score among the three analyzed, contradicting the assumption that it would be the calculative, as pointed out by the servants themselves. In addition, the managers recognized that the institution does not have a formal allocation model or mechanisms that allow employees to provide feedback on their activities or request movement in the sector or area, but they recognize its importance and understand that there is a straight relationship with the organizational commitment of the surveyed servants. The servants were not able to assert that they feel committed to the work, as they consider that they were properly allocated, but they affirm, in their majority, that they can do other activities that would be more related to their area of training and interest and that a more complex job would lead them to be more committed. As a structuring proposal, a relocation model was created by the author for the current AA servants. Finally, since it cannot be said that the results found on the allocation of staff of the servants directly affect their commitment to the institution, it is necessary to deepen the analysis with these servants to elucidate the reason why they presented themselves median or weakly committed to the IFNMG.

**Keywords:** Organizational Commitment. Staff Allocation. Strategic People Management. Assistants in Administration. IFNMG.

## LISTA DE SIGLAS

AA – Assistente em Administração  
ACS – *Affective Commitment Scale*  
ART. – Artigo  
CA – Comprometimento Afetivo  
CC – Comprometimento Calculativo  
CCP – Coordenadoria de Cadastro de Pessoal  
CCS – *Continuance Commitment Scale*  
CEAD - Centro de Referência em Formação e Educação a Distância  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CF – Constituição Federal  
CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
CN – Comprometimento Normativo  
CO – Comprometimento Organizacional  
COA – Comprometimento Organizacional Afetivo  
COC – Comprometimento Organizacional Calculativo  
CODIR – Colégio de Dirigentes  
CoGP – Comitê de Gestão de Pessoas  
CON – Comprometimento Organizacional Normativo  
CONSULP – Conselho Superior  
CRFB – Constituição Federativa do Brasil  
DG – Diretor Geral  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
EaD – Ensino a Distância  
EAF – Escola Agrotécnica Federal  
EBACO – Escala de Bases de Comprometimento Organizacional  
ECOAF – Escala de Comprometimento Afetivo  
ECON – Escala de Comprometimento Normativo  
ECON – Escala de Comprometimento Normativo  
FIC – Formação Inicial e Continuada  
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas  
GP – Gestão de Pessoas

GRI – Gerente de Relações Industriais  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas  
IFE – Instituição Federal de Ensino  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
IFNMG – Instituto Federal do Norte de Minas Gerais  
OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*  
PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários  
PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional  
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
RH – Recursos Humanos  
SPELL – *Scientific Periodicals Eletronic Library*  
TAE – Técnicos Administrativos em Educação

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> –Dimensões do pensamento estratégico .....	29
<b>Figura 2</b> - Gerenciamento Estratégico.....	30
<b>Figura 3</b> - Modelo de GP baseado na Gestão por Competências no setor público .....	34
<b>Figura 5</b> - Áreas de estudo escolhidas pelos respondentes em curso de pós-graduação.....	59
<b>Figura 6</b> - Fluxograma para levantamento de informações e criação de banco de dados .....	100

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Evolução da Área de Gestão de Pessoas no Brasil .....	24
<b>Quadro 2</b> - Quadro de resumo das gerações .....	35
<b>Quadro 3</b> - Dimensões do Comprometimento e Aplicações Empíricas.....	38
<b>Quadro 4</b> - Tipologias do Comprometimento Organizacional.....	42
<b>Quadro 5</b> - Características das tipologias do Comprometimento Organizacional .....	43
<b>Quadro 6</b> - Itens das perdas associadas à ECOC .....	44
<b>Quadro 7</b> - Denominações, definição e itens integrantes da ECOC .....	45
<b>Quadro 8</b> - Categorias Temáticas da Pesquisa .....	50
<b>Quadro 9</b> - Indicadores de avaliação do processo de alocação dos servidores AA .....	52
<b>Quadro 10</b> - Documentos Analisados acerca da Alocação de Pessoal.....	53
<b>Quadro 11</b> - Modelo de Análise.....	55
<b>Quadro 12</b> - Perdas relativas ao COC .....	67
<b>Quadro 13</b> - Percepção dos gestores em relação à comunicação com os AA do IFNMG .....	89
<b>Quadro 14</b> - Percepção dos gestores sobre o tipo de CO do servidor AA do IFNMG .....	90
<b>Quadro 15</b> : Triangulação acerca do processo de alocação e CO dos AA do IFNMG .....	98
<b>Quadro 16</b> - Modelo de Formulário para diagnóstica de realocação do servidor AA do IFNMG.....	101

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Dados demográficos dos respondentes .....	58
<b>Tabela 2</b> - Escores médios totais das escalas de CO dos servidores AA do IFNMG.....	59
<b>Tabela 3</b> - Percentuais de respondentes por nível de CO .....	60
<b>Tabela 4</b> - Percentuais de respondentes por sentimento pelo IFNMG .....	62
<b>Tabela 5</b> - Percentuais de respondentes em discordância ou concordância em relação aos sentimentos pelo IFNMG .....	63
<b>Tabela 6</b> - Médias totais da ECOC por tipo de perda.....	66
<b>Tabela 7</b> - Percentuais de respondentes por tipo de perda do COC .....	66
<b>Tabela 8</b> - Perdas e dificuldades que o servidor AA poderia encontrar caso deixasse o IFNMG .....	68
<b>Tabela 9</b> - Concordância e Discordância das perdas e dificuldades que o servidor AA poderia encontrar caso deixasse o IFNMG .....	70
<b>Tabela 10</b> - Crenças do servidor AA sobre obrigações e deveres morais com o IFNMG.....	72
<b>Tabela 11</b> - Concordância e discordância em crenças do servidor AA sobre obrigações e deveres morais com o IFNMG .....	73
<b>Tabela 12</b> - Percepção geral do servidor AA sobre o processo de alocação no IFNMG .....	74
<b>Tabela 13</b> - Concordância e discordância sobre indicadores das qualidades da alocação no IFNMG..	77
<b>Tabela 14</b> - Concordância e discordância dos sentimentos do AA em relação às atividades desempenhadas.....	78
<b>Tabela 15</b> - Concordância e discordância da vontade do servidor AA em mudar do setor ou área no IFNMG .....	78
<b>Tabela 16</b> - Concordância e discordância do servidor AA em relação ao modo como foram alocados no IFNMG.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 CAMINHOS TEÓRICOS</b> .....	23
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO.....	27
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO) .....	35
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	47
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE .....	48
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	50
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	54
3.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE CO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL .....	55
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	57
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES AA DO IFNMG.....	57
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES AA DO IFNMG SOBRE CO E PROCESSO DE ALOCAÇÃO.....	59
4.2.1 COA: perspectiva dos AA do IFNMG .....	61
4.2.2 COC: perspectiva dos AA do IFNMG .....	65
4.2.3 CON: perspectiva dos AA do IFNMG .....	71
4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES AA SOBRE O PROCESSO DE ALOCAÇÃO NO IFNMG .....	74
4.4 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE PROCESSO DE ALOCAÇÃO E CO DOS AA.....	80
4.4.1 Percepção dos gestores em relação ao desempenho de atividades do servidor AA em relação ao processo de alocação no IFNMG.....	80
4.4.2 Percepção dos gestores a respeito do CO dos Servidores AA do IFNMG.....	87
4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES FRENTE À DOS SERVIDORES AA EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ALOCAÇÃO E CO: UMA ANÁLISE CRÍTICA .....	94
<b>5. PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE REALOCAÇÃO DE SERVIDORES AA DO IFNMG</b> .....	100
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	103
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	105
<b>APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Servidor Assistente em Administração do IFNMG</b>	115
<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Utilizado para Entrevista com os Gestores do IFNMG</b>	120
<b>APÊNDICE C - Matriz de Planejamento</b> .....	123
<b>APÊNDICE D – Revisão da Literatura: Artigos e Dissertações Relacionados ao Tema, mas Utilizados Indiretamente</b> .....	125
<b>APÊNDICE E – Revisão da Literatura: Artigos e Dissertações não Utilizados por não Atenderem ao Propósito da Pesquisa</b> .....	127
<b>ANEXO I - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação</b> .....	128

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, o ambiente organizacional tem sofrido inúmeras transformações, muitas delas ocasionadas por mudanças no ambiente externo à organização, atreladas às inovações tecnológicas e conjunturais que passaram a impactar diretamente as organizações. Ao analisar esse processo de mudanças vivenciado na área da Administração, Marras (2000) e Viscaino e Estork (2007) enfatizam a importância do campo da Gestão de Pessoas (GP), tema central de discussão deste trabalho. Tais autores destacam, ainda, cinco fases evolutivas que caracterizam esse processo de transformação: a Contábil, vigente antes de 1930; a Legal, vivenciada no período 1930-1950; a Tecnicista, que se deu entre 1950 e 1965; a Administrativa ou Sindicalista, de 1965 a 1985; e a fase atual, denominada como estratégica.

A área de GP veio ganhando espaço, inclusive, no serviço público, em que passa a ser melhor percebida na fase estratégica. Contudo, Schikmann (2010) salienta que há uma atmosfera complexa e desafiadora na implementação efetiva da Gestão de Pessoas na área pública, pois, o setor é marcado por tradição legalista e formal, na qual traços culturais patrimonialistas, individualistas e burocráticos levam a um estilo gerencial e, por vezes, autoritário.

Assim, infere-se que a Administração Pública ainda possui traços do pensamento clássico, com foco no processo, hierarquia e padronização. Em outras palavras, o sujeito encontra-se inserido em processos burocráticos e passa a ser percebido como parte de uma engrenagem pautada em decisões racionais, atrelado à crença em uma realidade objetiva. Todavia, os órgãos públicos não devem ser vistos como máquinas, pois isso afasta as pessoas dos objetivos estabelecidos, resultando em rigidez comportamental (ROCHA, 2005; BERGUE, 2010).

Dessa maneira, demanda-se, cada dia mais, dos profissionais da área de GP uma atuação efetiva em sua profissão, de forma que seja possível uma execução técnica, estratégica, mas, principalmente, humanizada. Além disso, tal execução deve acontecer de modo que consigam entender e solucionar dificuldades nos diversos processos que permeiam a área, levando em consideração que não dizem respeito apenas à estratégia organizacional, mas, também, aos objetivos pessoais dos funcionários envolvidos. Assim, mostra-se desafiador gerir seus processos, a exemplo do processo de alocação tão importante para qualquer instituição, sobretudo as públicas que não possuem autonomia em seus processos seletivos para contratação de pessoal.



Diante disso, ao analisar a alocação de pessoal e atuação profissional, Schickmann (2010) destaca que, via de regra, as instituições públicas no Brasil ainda possuem uma área de gestão de pessoal voltada às atividades operacionais e técnicas. Como exemplo, pode-se destacar o uso do quadro GP funcional para confecção de folha de pagamento, concessão de benefícios, dentre outros, além de haver pouco investimento em treinamento, capacitação e inovação.

A inserção da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no setor público ainda é incipiente, ou seja, trata-se de uma questão a ser conquistada, como afirmam, inclusive, Moura e Souza (2016). Diante disso, ainda segundo os autores, faz-se necessário que os profissionais da área de GP estejam constantemente se qualificando, visto que isso tem se mostrado como uma restrição à capacidade de respostas da área às novas demandas de Recursos Humanos (RH) no serviço público federal. Em decorrência de tal fato, segundo Schickmann (2010), a valoração do pessoal e da qualidade dos serviços prestados tem sido uma cobrança da sociedade ao poder público. Ao passo que não basta meramente alcançar o melhor custo-benefício, mas espera-se dos órgãos públicos a eficácia e efetividade na sua prestação de serviços ao cidadão.

Nesse cenário, destaca-se a necessidade de mudança da percepção dos gestores que ainda carregam consigo a visão de outras épocas, de modo que o foco das instituições não deve se pautar apenas nos processos, mas, também, nas pessoas. Enquanto que a perspectiva clássica da gestão é ressignificada em um sistema emergente, fluido, dinâmico e inovador. Além de apresentar ênfase nas relações humanas, valendo-se da criatividade – com capacidade de reorganizar e recombina o talento dos colaboradores, com devidas adequações ao cenário (ABRAHAMSON, 2006; BERGUE, 2010).

Adicionalmente, Almeida (2018) ressalta que a gestão do comportamento humano trouxe um novo foco para a área de RH, seguido de um modelo estratégico de GP que está alinhada às diretrizes estratégicas da organização e que pode, conseqüentemente, vir a gerar valor e vantagem competitiva às organizações. Neste momento, percebe-se o enaltecimento de características como a inteligência, o conhecimento, as habilidades, a proatividade e capacidade de delegar e de assumir responsabilidades (VERGÍLIO, 2008).

Todas as transformações no mundo da gestão e, neste caso, mais precisamente para a GP, são conseqüências do processo de transição da administração burocrática – altamente impregnada da perspectiva estadista – para a administração gerencial moderna – densamente imbuída por organizações do setor privado (MOREIRA NETO, 1998).

Neste momento da administração pública gerencial, o administrador de RH recebe autonomia para criar junto às suas equipes e passa a ser percebido como uma figura significativa ao alcance de resultados, detentor de conhecimento e crucial para a manutenção das

organizações. Nessa perspectiva, a área de GP passa a compor o processo de planejamento estratégico das instituições, partindo do diagnóstico das condições de negócio, com ênfase no alinhamento estratégico de pessoal com a organização (ALBUQUERQUE, 2005; VERGÍLIO, 2008; COSTA, 2007; GIRARDI, 2008; LEITE e ALBUQUERQUE, 2013; DUTRA, 2004; BERGUE 2014).

Nesse diapasão, Moreira Neto (1998) afirma que houve um deslocamento do foco de interesse administrativo do Estado para com o cidadão, motivado por uma postura pragmática das grandes empresas multinacionais, bem como pela condição de transparência praticada no mercado dos estados americanos. Dessa forma, as instituições públicas, na perspectiva gerencialista, preveem uma GP em estilo semelhante ao das organizações privadas.

Diante do exposto, dentre as tantas mudanças nos processos de impacto na área de GP, a presente pesquisa tem por objeto de análise o processo de alocação de pessoal na esfera pública. Cabe ressaltar que se trata de um processo de fundamental importância ao bom desempenho das instituições, como afirma Vergílio (2008) ao apontar que as práticas de seleção e alocação de pessoal têm uma abordagem estratégica para as organizações. Assim, pessoas bem alocadas desempenham melhor suas atribuições e, em contrapartida, oferecerem melhor prestação de serviços ao cliente-cidadão.

No entanto, não se trata de tarefa simples para as entidades públicas realizarem a seleção, e, posteriormente, a alocação dos servidores nos respectivos postos de trabalho. Isso porque a atuação dos órgãos públicos, em matéria de pessoal, ocorre mediante leis ou dispositivos legais, a exemplo da maneira como ocorre o acesso às vagas e o seu efetivo provimento, conforme preconiza a Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais).

Entretanto, compreender o processo de ingresso do servidor no serviço público é fundamental, pois reflete na posterior complexidade da área de GP, enquanto responsável pela alocação desses novos indivíduos nos cargos. Após seleção e aprovação do candidato no concurso público, dá-se a investidura no cargo público, momento em que o servidor entra em exercício para o desempenho de suas atribuições, como previsto em edital e documentos institucionais complementares, com destaque para regimentos e estatutos institucionais.

Nesse instante, surgem novos desafios para a gestão, pois muitos dos cargos existentes na esfera pública são de perfil generalista, ou seja, não exigem formação específica, sendo cobrada apenas a escolaridade mínima prevista, como é o caso do cargo de Assistente em Administração (AA), presente nas Instituições Federais de Ensino (IFEs). Contexto deste

estudo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG) foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, através da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas (EAF). Atualmente, agregam-se onze *campi*, mais a reitoria, unidade administrativa presente no município de Montes Claros – MG (IFNMG, 2020).

Ao se tratar do exercício diário do ofício do cargo de Assistente em Administração, o servidor irá realizar as mais diversas atividades administrativas, tais como: prestar suporte administrativo e técnico nas diversas áreas de gestão; atender usuários; tratar de documentos variados; executar serviços da área de escritório e assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (IFNMG, 2019).

Contudo, a partir do momento em que um servidor AA pode ser alocado para desempenhar qualquer atividade, em virtude das atribuições generalistas do cargo, dentre as diversas previstas na descrição sumária do cargo, há o risco iminente. Pois, este servidor pode ser designado a realizar atividades fora de sua área de formação, interesse, afinidade ou conhecimento. Situação que pode prejudicar sua atuação profissional e a qualidade nos serviços prestados por ele, além de subutilizar este profissional, que pode ser munido de experiências e vivências profissionais, formação superior ao exigido no cargo e conhecimentos empíricos.

Ao se considerar os avanços da área de GP para uma GEP, progressos ocorreram nos estudos da área, bem como na percepção e atuação profissional dos atuantes da área de GP. A gestão do comportamento humano passa a ter maior relevância para a área, afetando, significativamente, a vida funcional dos funcionários nas organizações. Desse modo, dentre as mais diversas discussões da área, destacam-se duas relevantes que são o estudo e o conhecimento do Comprometimento Organizacional (CO) dos trabalhadores.

Assim, conforme Leite e Albuquerque (2013), a partir da abordagem estratégica da GP, é possível identificar as peculiaridades que conduzem ao comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, o que significa que uma abordagem errada pode provocar o inverso, a falta de comprometimento com a organização. Segundo Silva, Leite e Rodrigues (2016), quando as políticas da GEP estão incorporadas às estratégias organizacionais, a área de GP tende a atuar de forma mais focada no modelo de comprometimento.

Em linhas gerais, compreende-se por CO o vínculo que o indivíduo possui com a organização que o incita a dar algo de si, ofertando, por exemplo, a sua energia e lealdade, o composto de um componente afetivo e de identificação que gera um comportamento de proatividade, participação e defesa da instituição (MENEZES, 2009). Assim, o constructo CO trata-se de uma ação observável em comportamentos que ultrapassam as expectativas

normatizadas pela organização para com o indivíduo, sendo tais comportamentos percebidos através da assiduidade, compromisso, tempo de serviço, desempenho de tarefas, dentre outros indicadores (BASTOS *et al.*, 2008).

Tomando ainda por base Bastos *et al.* (2008), os estudos sobre CO têm tido intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, nas décadas seguintes, um dos constructos mais investigados em Comportamento Organizacional, a fim de entender a origem e as consequências dos vínculos das pessoas com as organizações (STECCA *et al.*, 2016). Ainda segundo os autores Bastos *et al.* (2008), a pesquisa acerca do tema passa a ser marcada por vários modelos e definições que dão origem a uma série de instrumentos de medida, destacando-se, por exemplo, o método conceptualizado por Meyer e Allen (1991), modelo tridimensional, que se divide em: afetivo, instrumental e normativo.

Dessa maneira, compreender o tipo e o nível de comprometimento dos trabalhadores faz-se essencial, uma vez que tais informações permitem comparar e fomentar o perfil ideal para cada cargo e função. Complementarmente, autores, como Carvalho *et al.* (2011) e Bastos e Menezes (2010), afirmam que um trabalhador comprometido expressa, em sua maioria, o desejo de permanecer na organização, aliado à identificação com os seus valores e terá disposição para empenhar-se em prol da mesma. Assim, à GP é lançado um desafio – a necessidade de criar mecanismos que não desperdicem o capital intelectual – o qual, é importante e responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais, bem como contribui com o fortalecimento do seu potencial competitivo.

A partir daí, verifica-se que a ausência de um processo formal e técnico de alocação de pessoal, além de dificultar que as organizações cresçam e alcancem seus objetivos, prejudica o comprometimento dos colaboradores com a organização, conforme afirmam Stecca *et al.* (2017). Esses autores, inclusive, detectaram uma relação direta, em que é possível perceber alterações entre a área de atuação do colaborador e o seu comprometimento com a organização.

O presente trabalho baseia-se na concepção de Mayer e Allen (1990; 1991), que, em seu modelo, compreendem o CO a partir de 3 dimensões (tipos) diferentes: o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo. A escolha se deu em decorrência dessa ser a teoria mais aceita e difundida entre os estudiosos da temática até o presente momento. Apesar de algumas críticas a este modelo, ele se apresenta como o mais completo para se investigar qual o tipo de vínculo do trabalhador com a organização e se tal vínculo se dá por um desejo, necessidade ou obrigação. Além disso, o modelo tridimensional de Mayer e Allen (1990; 1991) trata-se de medidas confiáveis, conforme apontado em estudos.

Nesse contexto, parte-se do pressuposto de que o servidor em estudo, o AA do IFNMG, a depender do processo de alocação ao qual foi submetido, poderá apresentar diferentes níveis de CO para cada dimensão apresentada por Meyer e Allen (1990; 1991). Uma vez que a instituição, unidade de análise do estudo, não possui um processo formal para (re)alocação de seus servidores. Isso significa, portanto, que eles são alocados conforme necessidade de suprimento de postos vagos em suas unidades, não sendo realizada uma análise do perfil, competências ou qualquer definição objetiva para a designação do posto de trabalho do novo ingressante.

Diante de tal problema, pressupõe-se também que por estas razões, o servidor AA do IFNMG pode não estar altamente comprometido com a IFEs, ou apresentar nível de CO maior para apenas uma dimensão e não para as três. Nessa condição, tem-se como hipótese que esse servidor pode estar mais comprometido com a dimensão calculativa, uma vez que esta é a dimensão em que são consideradas as necessidades do trabalhador, ou seja, as ofertas feitas pela instituição, como bons salários, estabilidade e demais benefícios.

Bastos e Costa (2014), em estudo que caracterizou a produção científica sobre CO em perspectiva processual, concluíram que há reduzido volume de pesquisas na área. Mostraram, também, a importância em se fazer estudos longitudinais que se concentrem em compreender mudanças que ocorrem nos níveis de comprometimento, de modo a compartilhar fatores individuais, grupais, organizacionais e sociais que tornam alguns funcionários mais comprometidos com a sua organização e outros menos comprometidos.

Assim, diante do explicitado, emerge a questão: **como contribuir para a formalização do processo de realocação de pessoal dos Assistentes em Administração do IFNMG, ao se mensurar a sua influência no comprometimento organizacional destes servidores?**

A motivação por compreender melhor e abordar a referida temática deve-se ao fato de ser esse o cenário de atual vivência profissional do pesquisador, o qual se encontra alocado na Coordenadoria de Cadastro de Pessoal (CCP) do IFNMG, setor que está inserido no organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e que tem por finalidade admitir os futuros servidores e proceder com o acompanhamento da vida funcional destes no instituto. Razão que faz com que o autor desta pesquisa presencie a subutilização de muitos AA que não tiveram seus desejos, anseios e formação considerados no momento de serem aplicados ao desempenho da atividade e se encontram, por vezes, desestimulados com a vida profissional.

Diante dessa realidade, o presente estudo teve por objetivo geral propor subsídios para a elaboração de um instrumento de orientação e formalização do processo de realocação de pessoal, dos Assistentes em Administração do IFNMG e demais IFES, a fim de se melhorar os

níveis de comprometimento organizacional destes servidores, tendo em vista a ausência de um processo formal e técnico para a realocação desses servidores nos postos de trabalho na instituição pesquisada. Para se alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais podem ser conferidos a seguir:

1. Caracterizar o perfil dos servidores Assistentes em Administração do IFNMG;
2. Entender como ocorre o processo de alocação informal dos Assistentes em Administração do IFNMG nos diferentes *campi*;
3. Caracterizar a percepção dos ocupantes do cargo de Assistentes em Administração no IFNMG acerca do comprometimento com a instituição a partir do seu processo de alocação;
4. Caracterizar a percepção dos gestores da Diretoria de Gestão de Pessoas e dos *Campi* com relação ao comprometimento organizacional dos servidores Assistentes em Administração a partir do processo de alocação por eles vivenciados;
5. Confrontar a percepção desses dois grupos de atores (Servidores AA x Gestores);
6. Sugerir um modelo de estruturação e formalização do processo de realocação dos servidores AA do IFNMG.

Dito isso, justifica-se a relevância desta pesquisa, primeiramente, pela importância do processo de (re)alocação de pessoas para as organizações, quer sejam públicas ou privadas, conforme pautado na literatura, uma vez que o alinhamento das pessoas ante as estratégias do órgão inicia-se com a seleção e alocação das mesmas em seus referidos cargos (VERGÍLIO e FLINK, 2006). Além disso, este processo, quando bem executado, torna-se um diferencial competitivo, difícil de ser imitado, sendo um fator de vantagem ao desempenho pessoal. Soma-se a isso a carência de metodologias e técnicas adequadas para a sua implementação, o que refuta a relevância e dificulta a produção do debate (SCHULER e MACMILLAN, 1984; LADO e WILSON, 1994; VERGÍLIO, 2008; SOUZA, 2019).

Isso porque, conforme Carmo *et al.* (2018) e Dias (2015), a GP na área pública, apesar dos avanços, ainda carece de estudos e produção de literaturas que contemplem a temática de forma mais ampla, a partir da utilização de análise de percepções, atitudes comportamentais, variáveis técnicas e as políticas nas alocações. Além do que já foi ratificado pelos autores Bastos e Costa (2014), a pesquisa sobre comprometimento encontra-se diante de um duplo desafio: incorporar o contexto (e as suas constantes transformações); e ampliar o uso de delineamentos mais extensos que possibilitem acompanhar possíveis alterações, quer no vínculo com a

organização, quer no contexto que está inserida.

Outrossim, salienta-se a importância em compreender e potencializar a atuação do IFNMG visto que este possui relevância não somente para as cidades onde possui unidades no norte de Minas Gerais, mas, também, para a comunidade mineira em geral, tendo em vista que forma milhares de jovens e profissionais em diversas áreas, gerando grandes impactos positivos à comunidade. Ademais, quando contabilizado o quadro funcional do IFNMG, percebe-se o grande volume de servidores que ocupam o cargo de Assistente em Administração (25% do total dos cargos administrativos), razão que confirma a relevância de se compreender a influência do trabalho realizado por esse grupo de servidores na instituição.

À vista dessa conjuntura, compõe-se o cenário vivenciado pelo autor desse estudo, o que o motiva a buscar estratégias interventivas, alternativas e de melhoramento, tomando por base o CO dos citados servidores. Afinal, é comum o autor deste estudo presenciar queixas com grau de insatisfação por parte dos servidores AA sobre as atividades que precisam desempenhar, processo de alocação vivenciado no momento de ingresso e a inobservância da instituição para com o interesse deles, mesmo transcorridos meses e até anos de efetivo exercício no cargo.

Diante do exposto, depreendeu-se que estudar a influência do processo de alocação de pessoal no CO dos ocupantes do cargo AA do IFNMG fazia-se primordial. Afinal, a partir desse diagnóstico e dos resultados encontrados, a instituição poderia entender melhor as consequências e importância do processo de realocação desses servidores, considerando o comprometimento organizacional deles. Além disso, a seu critério, a IFES poderá dedicar uma maior e devida atenção a este processo; sendo este estudo uma fonte que oferece indicadores para a alta gestão buscar meios alternativos para o alcance de níveis mais elevados no comprometimento desses servidores com o IFNMG e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional e a prestação de serviços direta ou indiretamente deles para com o cliente-cidadão.

Finaliza-se este capítulo, pontuando-se que, estruturalmente, para além dessa introdução, na dissertação, são apresentadas como base teórica discussões acerca de conceitos relativos à Gestão Estratégica de Pessoas; à Alocação de Pessoal no Serviço Público e ao Comprometimento Organizacional. No terceiro capítulo, delineiam-se os procedimentos metodológicos utilizados na sua elaboração. Na sequência, tem-se a apresentação dos resultados encontrados, bem como das análises qualitativas deles decorrentes. E, por fim, encerra-se com algumas considerações finais, apontando-se limitações e possíveis trabalhos futuros a serem produzidos a partir dessa dissertação, as quais são seguidas das referências utilizadas ao longo do texto.

## 2 CAMINHOS TEÓRICOS

Em um contexto de mudanças, marcado pelo desenvolvimento de novas tecnologias e inovações do mundo globalizado, aumenta-se nas instituições a necessidade de resposta rápida e eficiente às mesmas, como forma de se manterem no mercado cada vez mais competitivo. (GIRARDI, 2008). Esse cenário também é vivenciado no setor público, que não está isento do processo de transformações, sendo sua atuação frente às múltiplas transformações indispensável à sua manutenção (BERGUE, 2014).

Como apontado por Fonseca *et al.* (2013), os anos de 1980 são marcados por diversas transformações, tais como, a modernização e a mudança do papel do Estado na administração pública. No Brasil, segundo os referidos autores, a partir das reformas estatais, surge a perspectiva gerencial, em que práticas de gestão da esfera privada começam a ser implantadas no setor público, objetivando, portanto, mais eficiência e foco nos resultados. Nessa circunstância, para Guimarães (2000), há a ruptura com o modelo de gestão tradicional pela busca de inovação, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Diante de tais mudanças, as organizações contemporâneas precisam que a GP esteja alinhada estrategicamente aos objetivos organizacionais. O capital humano passa ser um diferencial competitivo para as instituições, havendo crescente reconhecimento da relevância do mesmo nas instituições, com necessidade de ser gerenciado, liderado e dirigido (BARNEY, 1991; BARRETO; COSTA, 2010; VERGÍLIO, 2008; COSTA, 2007). Esse cenário representou uma mudança no papel da GP, que passa de uma atuação burocrática e operacional para outra estratégica e com empenhos, técnicas e ferramentas específicas para alcance dos objetivos organizacionais (AVELINO; SALLES; COSTA; 2017).

Isso indica que, nesse momento, a área precisa inovar para tornar-se estratégica e criar mecanismos que sustentem sua manutenção. A temática Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) tem despertado interesse recorrente nos pesquisadores contemporâneos. Porém, gerenciar as pessoas de forma coerente e proveitosa requer uma série de especificidades e desafios que vão desde a sua contextualização até a aplicação prática (ALBUQUERQUE, 1999; ULRICH, 2000; MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

Tal processo exige das organizações, também, novas formas de gerenciar as pessoas. Um exemplo prático pode ser destacado como o ocorrido, em meados do século XIX, quando o Departamento de Recursos Humanos, na figura dos “chefes de pessoal”, passou ser visto como insensível e de frieza incalculável. O olhar do gestor, por assim entender, encontrava-se unicamente em torno dos custos da organização (MARRAS, 2000; DUTRA, 2002; VISCAINO;



ESTORK, 2007; GIRARDI, 2008). Percepção essa que tem se tornado insustentável, haja vista que uma organização é composta por pessoas e as mesmas devem ser percebidas, cuidadas e estimuladas dentro desse processo. A fim de se melhor compreender o processo evolutivo da GP nas diferentes organizações, apresenta-se o quadro 1, com a caracterização de cada uma das suas diferentes fases ao longo do tempo, desde as fases mais instrumentais, até o momento da adoção de modelos estratégicos de gestão que buscam contemplar diferentes aspectos e demandas organizacionais.

**Quadro 1** - Evolução da Área de Gestão de Pessoas no Brasil

Fases	Período	Características / Descrição
Contábil: também conhecida como pré-histórica, pré-jurídico-trabalhista ou pré-cartorial	Antes de 1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiro passo das organizações em direção à Administração de Recursos Humanos;</li> <li>• Preocupação com custos da organização;</li> <li>• Não existiam legislações trabalhistas;</li> <li>• Trabalhadores eram vistos apenas de forma contábil, ou seja, comprava-se mão-de-obra e tudo era registrado contabilmente;</li> <li>• Manifestação de trabalhadores vista como caso de polícia.</li> </ul>
Legal: também denominada de administração burocrático-cartorial	1930 a 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcada pela gestão burocrática e legalista de pessoas;</li> <li>• O governo passa interferir de forma rígida na relação capital e trabalho e promulga a legislação trabalhista;</li> <li>• Departamento, ou Seção de Pessoal, era responsável por exigir o cumprimento de leis, buscando transferir do chefe para o encarregado atividades rotineiras e maçantes da relação empregado/empregador;</li> <li>• Aparecimento da função chefe de pessoal, cuja preocupação estava em acompanhar e manter as recém-criadas leis trabalhistas;</li> <li>• Com a Consolidação das Leis Trabalhistas, o poder passa do chefe de produção para o chefe de pessoal;</li> <li>• Profissional que ocupava o cargo precisa entender de leis para cuidar dos direitos e deveres dos trabalhadores e, principalmente, da função disciplinar;</li> <li>• Período classificado como defensivo ou legal.</li> </ul>
Tecnicista	1950 a 1965	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas americanas multinacionais chegam com práticas estruturadas de gestão de pessoas;</li> <li>• Alavancou-se a função de RH ao <i>status</i> orgânico de gerência;</li> <li>• Área de gestão de pessoas passa a ser mais profissionalizada, operacionalizando serviços como treinamento, recrutamento e seleção, higiene e segurança no trabalho, benéficos, entre outros;</li> <li>• Surge no organograma das organizações a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais). Porém, havia carência de profissionais capacitados, pois eram poucas as escolas boas de formação;</li> <li>• Dirigentes trouxeram “vícios” da antiga seção de pessoal e mantiveram rotina burocrática;</li> <li>• A preocupação com a formação profissional de Recursos Humanos com competências para administrar conflitos, só ocorreu mais tarde.</li> </ul>
Administrativa	1965 a 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdadeira revolução movida pelas bases trabalhistas que implementaram o movimento sindical denominado novo sindicalismo;</li> </ul>

ou Sindicalista	ou 1964 e 1978 (Como preferem considerar alguns autores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da preocupação com uma melhor gestão dos seus recursos de produção, principalmente os Recursos Humanos;</li> <li>• GRI passa a ser chamado de gerente de recursos humanos;</li> <li>• Transferência da ênfase dos procedimentos burocráticos para uma ênfase humanística, com mais cuidados com os indivíduos e suas relações;</li> <li>• Preocupação com retenção de pessoas e necessidade de profissionalização da área de GP;</li> <li>• Cria-se o Departamento de RH, alguns, até em nível de diretoria.</li> </ul>
Estratégica	De 1978 ou 1985 aos dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcada pelo início dos programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações;</li> <li>• Gerente de RH, em várias organizações, de posição gerencial, de terceiro escalão, saiu do nível tático e passou ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico;</li> <li>• Empresariados começaram a entender que os resultados organizacionais são fruto do respeito aos valores humanos e às necessidades básicas de sobrevivência e desenvolvimento de seus trabalhadores;</li> <li>• Surgimento de novas teorias e técnicas gerais, como: Gestão Participativa; Planejamento Estratégico; Programas de Qualidade Total etc.;</li> <li>• Profissionais de RH passaram enfrentar vários desafios, os quais exigiam novas habilidades.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020). (cf. MARRAS, 2000; DUTRA, 2002; VISCAINO e ESTORK, 2007; GIRARDI, 2008).

Conforme verifica-se no quadro anterior, do início do século XIX ao momento atual, a área de Gestão de Pessoas, no Brasil, passou por vários momentos em diferentes contextos, sendo, segundo Dutra (2002), marcada por características legais e por referencial taylorista. Além disso, observa-se uma passagem da execução meramente operacional e contábil para uma atuação estratégica e de mais importância nas organizações. Assim, quanto mais se aumenta a complexidade das instituições e seus investimentos em tecnologia, crescimento e atuação, maior a necessidade de se remodelar a gestão tradicional de pessoas dessas instituições (FISHER, 2002; BERGUE, 2011; MORAES, 2012).

Desse modo, conforme Santos e Roxo (2017) e Trindade (2018), as organizações, quer sejam elas públicas ou privadas, precisam ajustar o seu estilo de administrar e as suas metodologias de trabalho (o enfoque reativo deixa de ser útil e passa a ter que ser estratégico) para que, assim, possam sobreviver frente à alta competitividade, sendo esse um fator crítico e até, predeterminante, na perspectiva de muitos estudiosos (TEIXEIRA *et al.*, 2010; MALAFAIA, 2011; SANTOS; ROXO, 2017; TRINDADE, 2018).

Faz-se mister destacar que, neste momento de transição, virada do milênio, as organizações, conforme ratifica Almeida (2018), desviam a atenção da tarefa, dos custos e da produção para o comportamento das pessoas, pressionando a área da GP a pensar

estrategicamente. Assim, inicia-se a fase estratégica da gestão de pessoas, em que Girardi (2008) destaca a década de 1990 como o período em que os trabalhadores e as estratégias de gestão de pessoas obtiveram maiores conquistas. Isso porque, como complementa Vergílio (2008), as organizações tidas como bem-sucedidas já não mais administram ou gerenciam pessoas, mas, sim, administram com pessoas.

Nessa seara, destaca-se que a GEP deve ter seus trabalhos iniciados com o diagnóstico das circunstâncias do negócio. Pois, somente a partir dessa percepção diagnóstica inicial, faz-se possível incorporar um planejamento estratégico de pessoas que alinhe as necessidades da área de atuação com os objetivos organizacionais (SENTANIN, 2012; LEITE, ALBUQUERQUE, 2013). Condição que não se diferencia no setor público, o qual, apesar de não possuir necessariamente um caráter econômico, também se encontra inserido em um ambiente de competição. Logo, demanda-se uma área de gestão de pessoas bem estruturada, alinhada com a sua estratégia, objetivos e metas, de modo que lhes permita manter-se ativa, considerando a curto, médio e longo prazo (SCHIKMANN, 2010).

A GEP conta com temas contemporâneos que contribuem para sua estruturação, tais como: gestão por competência; gestão de mudança; gestão e avaliação de resultados em GP ou necessidade de acompanhamento, mensuração e avaliação do impacto das práticas de RH no desempenho organizacional; sistemas de informação em GP e sua contribuição para a estruturação da gestão estratégica de pessoas, inovação conectada à GP; governança corporativa; gestão para sucessão de profissionais; gestão estratégica de carreiras, gestão do comportamento organizacional; entre outros (MASCARENHAS, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, LEITE; ALBUQUERQUE, 2013). Abordagens mais eficazes a depender do caso concreto e finalidade de cada organização.

Por fim, Schickmann (2010) afirma que a política de uma GP estratégica deve abranger aspectos relativos a recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, realocação, redistribuição de pessoal, carreira, remuneração etc. A autora reforça a abrangência e responsabilidade que abarca uma GP eficaz, a fim de que essa pense e aja estrategicamente. Além disso, de maneira que garanta o melhor desempenho e comprometimento dos seus trabalhadores, bem como o alcance dos resultados institucionais, sendo capaz de captar, reter, e desenvolver pessoas aptas a adequarem-se às necessidades da organização a qual estão inseridas, quer sejam públicas ou privadas (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013). Sendo esse um dos grandes desafios gerenciais da GP do cenário atual.

Uma vez finalizada a compreensão sobre a evolução da área de GP no Brasil, bem como o surgimento da GEP, no capítulo seguinte, será apresentado um estudo bibliográfico acerca

dos temas Gestão Estratégica de Pessoas e Alocação de Pessoal no Serviço Público, a fim de melhor compreender sobre os referidos temas que, posteriormente, servirão de embasamento teórico para a análise dos resultados encontrados.

## 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Postas as considerações iniciais, faz-se necessário compreender como a GEP pode ser, e é, aplicável atualmente no serviço público. Todavia, antes de se adentrar ao debate, é importante resgatar e melhor compreender o contexto histórico que se deu a instituição do serviço público e como o servidor (a pessoa) foi, e é percebido nesse cenário.

Historicamente, a administração pública foi marcada por três modelos gerenciais: o patrimonialista (clientelista), modelo adotado até 1989, no qual o patrimônio público e privado se confundiam, acrescidas, nesse contexto, as interferências constantes de nepotismo e corrupção, as quais, fizeram-se latentes; seguido disso, no período de 1930 a 1990, emergiu o modelo burocrático (procedimental-formal), forma de gestão que marcou os governos através de práticas predeterminantes e formalistas que tinham por alvo conter golpes, desvios de verbas e, assim, moralizar o país; e na sequência, implantou-se o modelo gerencial (voltado aos resultados e satisfação do cidadão), que representa o cenário atual, cujo foco reside na qualidade, na eficiência e desempenho dos serviços prestados à sociedade (CAMPELO, 2010).

Esse contexto de transformações foi instigado pela conjuntura econômica externa, na qual o país necessitava responder ao processo de crescimento industrial em virtude da acelerada globalização (TEIXEIRA, 2017). Posto isso, passou-se a ter um olhar diferenciado no modo com que ocorre a execução dos serviços prestados pelo setor público, ao passo que o foco passou a estar no modo de gestão e no aprimoramento do indivíduo. No cenário de crise na administração pública, emergiu a necessidade pela reforma no modo de gestão. Esse movimento reformador deu-se início ainda no período militar, motivado pelo fato de que o patrimonialismo, até esse momento, fazia-se latente e atrelado à consolidação de uma burocracia patrimonialista. Isso porque a estratégia utilizada à época de se contratar altos administradores mediante empresas cerceou a possibilidade de se construir uma burocracia civil forte.

Dessa forma, no ano de 1988, o período de crise intensificou-se em virtude do enrijecimento burocrático externo. A soma desses dois fatores, enrijecimento burocrático e patrimonialismo, resultou em gastos exacerbados e na baixa qualidade na administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996). Complementarmente, Carmo, Assis e Júnior (2014) destacam que esses elementos da tradição legalista e formal que perpetuavam na administração

pública, adicionados às características marcantes no cenário administrativo como a burocracia, a pessoalidade, o mérito dentre outros traços, que se fazem ainda enraizados em alguns segmentos, tornam a gestão de pessoas na organização pública um desafio latente.

Isso porque os impactos das transformações socioeconômico-ambientais e políticas no mundo contemporâneo atingem diretamente o Estado, e passam a exigir dele uma capacidade de resposta frente às demandas da sociedade (PEREIRA, 2009). Dessa forma, aplicar ferramentas administrativas típicas do setor privado passa a se tornar estratégias usuais da administração pública, na tentativa de alcançar a maior qualidade nos serviços prestados.

Bem se sabe que todo processo da administração e gestão tem por alicerce as relações e a satisfação humana. Nesse sentido, a fim de melhor compreender o modo com que ocorre a gestão de pessoas na Administração Pública, seu cenário, abordagens, aplicabilidade e desafios que o cercam, necessário se faz discorrer acerca dos seus princípios, uma vez que as ações motivadas por parte da Administração Pública são norteadas pelos preceitos de lei, baseados em seus princípios norteadores.

Assim, conforme dispõe o art.37 da Constituição Federal (CRFB/88), a Administração Pública, bem como os poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, as autarquias, fundações públicas, agências reguladoras e executivas, empresas públicas e sociedade de economia mista, são regidos pelos princípios a seguir: a legalidade; a impessoalidade; a moralidade; a publicidade; e a eficácia.

A junção desses princípios encontra-se presente em cada ação executada pelo setor público. Ademais, convém destacar que, das ferramentas essenciais para o sucesso e a qualidade dos serviços prestados de uma organização, os colaboradores são considerados como peças fundamentais. Complementa Lacombe (2005) que o ponto de partida para o melhor desempenho de uma equipe encontra-se no aprimoramento constante da competência e no estímulo à produção de conhecimento através de programas de treinamento tanto formais quanto informais. Destaca-se, portanto, a motivação e a liderança como fatores altamente impactantes nesse processo de gestão.

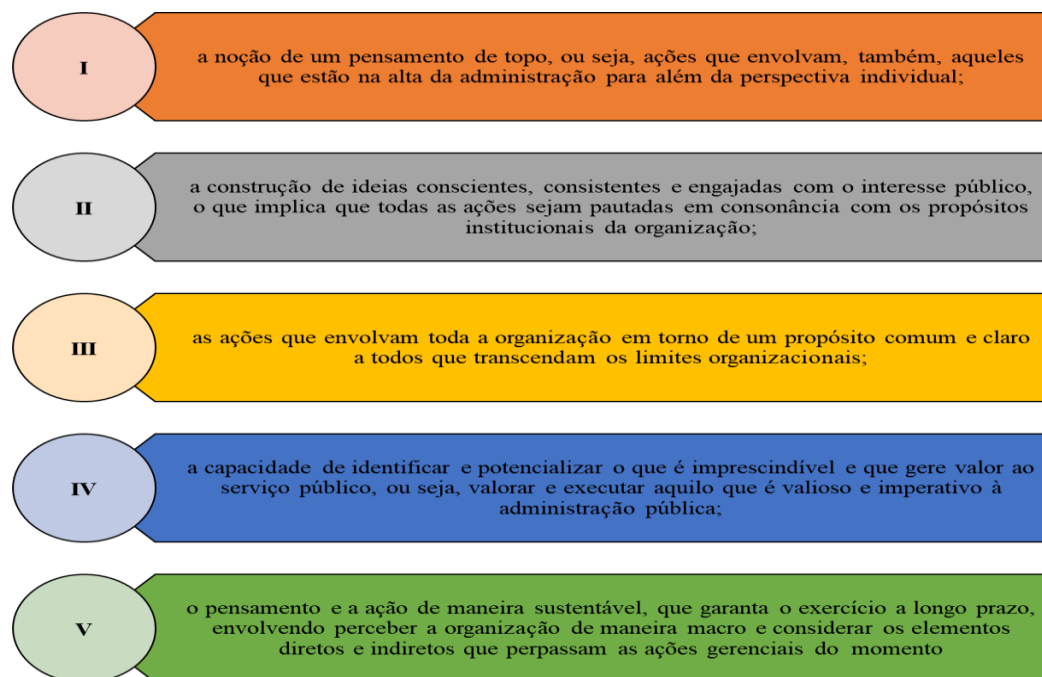
Nesse prisma, Teixeira (2017, p.81) elenca que “gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas estejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente”. Assim, não há como esperar do colaborador um bom desempenho sem que o mesmo conheça, através de um treinamento, os objetivos propostos da instituição a curto, médio e longo prazo, pois isso fará com que o colaborador se identifique no processo. Com isso, o servidor precisa ser capacitado e amparado para que possa buscar alcançar tais objetivos. Frisa ainda esse autor que tal

processo só surte efeito se o colaborador estiver alocado no lugar que corresponde às suas potencialidades. Assim, destaca-se outro desafio do gerenciamento estratégico, que é alocar a pessoa certa no local certo.

Em se tratando da administração pública e da gestão estratégica, Bergue (2020) chama atenção para o fato de que comentar sobre essa modalidade de gestão requer um debate prévio, de modo a esclarecer e identificar o que vem a ser, conceitualmente, uma gestão de estratégia no serviço público. Dessa forma, apesar de abarcar múltiplos significados, compreende-se por gestão, a partir de uma percepção neoclássica, como a ação parte de um fluxo cíclico virtuoso e recursivo de funções gerenciais de planejamento, organização, direção/execução e controle/avaliação. Já a estratégia, na perspectiva do autor, é todo aquele conteúdo que se materializa e compõe o planejamento estratégico.

Dessa maneira, produzir um planejamento estratégico não é necessariamente sinônimo de gestão estratégica, mas, sim, um requisito para se pensar e formular uma estratégia. Nesse diapasão, complementa-se que: “gerenciar é antes de tudo, pensar; para que os conceitos assumam centralidade. Gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias” (BERGUE, 2020, p.24). O autor destaca ainda que, para que a administração pública possa pensar e executar estrategicamente, faz-se necessário assumir algumas dimensões essenciais, conforme figura a seguir.

**Figura 1** –Dimensões do pensamento estratégico

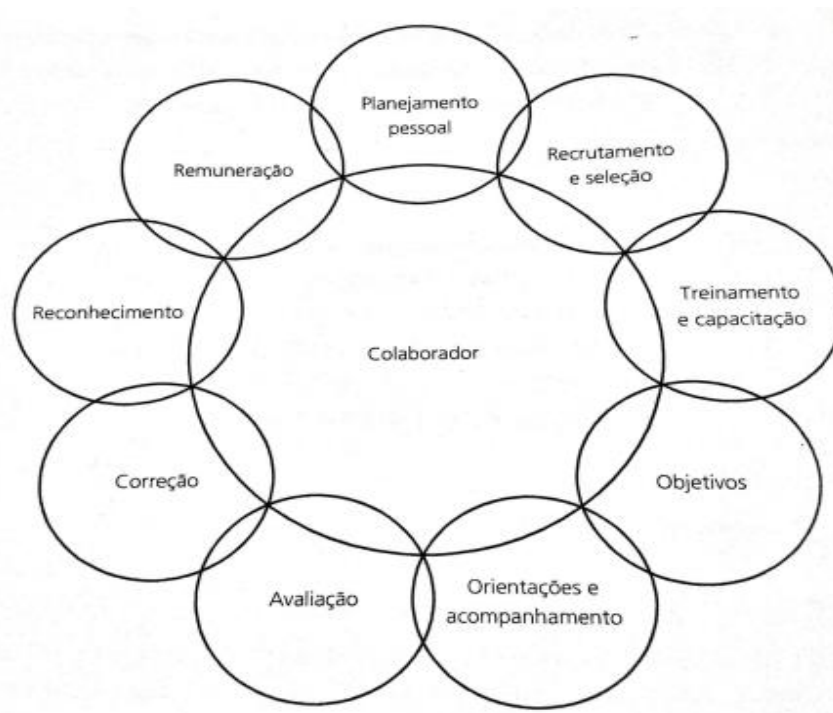


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020), a partir de Bergue (2020, p. 23 e 24)

Todas essas demandas refletem a complexidade e a transversalidade em prol da eficaz gestão de pessoas no serviço público, visto que o escopo da administração pública perpassa as relações entre as esferas entre o público e o privado e as dimensões políticas e técnicas. Dessa forma, para se compreender a gestão estratégica de pessoas, é importante identificar as múltiplas condições que adaptam a forma de se pensar na organização, que, por conseguinte, projeta-se no modelo de melhor e mais eficaz modelo de gestão (VIEIRA, 2015). O desafio da GP no serviço público, para que haja êxito, consiste na necessidade de se conhecer o objetivo organizacional, a estratégia e todo o seu contexto, considerando, para tanto, o foco na periodicidade e singularidade de cada servidor.

Diante disso, a gestão estratégica no serviço público deve ser flexível, contínua, integral e criativa, de modo a propiciar resultados em prol do seu desenvolvimento, controle e avaliações que visem melhorias contínuas. Assim, o tipo de gestão, para a administração pública, que bem ilustra e melhor se enquadra na perspectiva de Carmo, Assis e Júnior (2014) é a Gestão para Resultados, visto que essa ferramenta é compreendida como uma forte aliada no setor privado para substituir obsoletas formas de administração de pessoas. Desse modo, o processo de gerenciamento estratégico é formado por nove passos basilares que se relacionam, conforme figura a seguir:

**Figura 2** - Gerenciamento Estratégico



**Fonte:** Teixeira, 2017, p. 80.

Cada um desses processos precisa estar em sintonia no indivíduo a favor do objetivo comum da organização. Ao passo que esse objetivo deve ser claro para os colaboradores, visto que não há como um colaborador se desenvolver sem que compreenda os objetivos que devem ser alcançados. Logo, gerir pessoas é compreender que o conjunto organizacional é composto de peculiaridades subjetivas que se complementam – os colaboradores. Para isso, requerem-se cuidado, orientação e acompanhamento, a fim de que sejam desenvolvidas potencialidades, cargos e funções compatíveis às atividades desempenhadas por eles, ou seja, metas alinhadas que atendam às características fins da organização (TEIXEIRA, 2017).

Assim, é possível inferir que a gestão de pessoas no serviço público demanda uma visão ampla e integradora, que correlacione tanto visões técnicas quanto pessoais. Sendo o maior desafio a mudança cultural que isso acarretará ao serviço público, o que requer uma atuação conjunta e comprometida dos gestores e dos servidores diante de todo esse contexto de perceptíveis mudanças organizacionais, em se tratando da administração pública, mediante à apropriação de conceitos tecnológicos e gerenciais, que são, também, as marcas de resistência a esse cenário (VIEIRA, 2015).

Assim, estimular um clima de aceitação frente às mudanças de enfrentamento aos novos desafios consiste em um grande desafio dos gestores. Uma vez que esse fato está relacionado à questão da estabilidade e inibe os servidores a aceitarem desafios e a correrem riscos, é o que afirma Carmo e outros colaboradores (2018). Complementa-se ainda que, apesar do desejo de seguir com uma estratégia de comprometimento, existem diversos entraves, a exemplo dos mecanismos legais, como o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e a estabilidade propriamente dita, os quais desestimulam o envolvimento conjunto.

Com isso, percebe-se o necessário enfoque no tema, uma vez que a GP não está restrita às atividades operacionais e burocráticas, e demanda, sim, o envolvimento de todos os gestores, incluindo a alta gestão, a fim de que as ações sejam de fato eficazes. Por essa razão que estratégias, como as escolas de governo que oferecem acompanhamento e capacitação nos mais diversos eixos, têm crescido e tido destaque (MENESES, 2010).

Diante disto, a complexidade, o multifacetamento, a amplitude e o dinamismo, que abarca o tema gestão estratégica de pessoas, em se tratando da administração pública, exigem reconhecer que as situações problemas sejam analisadas e percebidas a partir de múltiplos olhares e que resultem em amplas interpretações.

Ao passo que, não há o que se falar em um posicionamento estático que estabeleça como certo ou errado, aplicável a todos os casos, mas, sim, que chame o gestor na necessidade de uma análise para o caso concreto e que se alcance a resposta mais adequada ao momento.



Acrescido a isso, é necessário salientar que a aprendizagem em gestão de pessoas admite a colaboração de várias experiências em torno de situações, contextos e momentos históricos que devem sempre ser observados. Tais variáveis é que tornam esse debate tão latente e desafiador no contexto atual (BERGUE, 2019).

Diferentemente do que acontecia no período do patrimonialismo no Brasil, marcadamente até o ano de 1930, quando as pessoas eram chamadas para trabalhar para a administração pública a bel prazer dos governantes, no período do gerencialismo, a admissão de pessoal passa a ocorrer de modo mais criterioso, fazendo uso de instrumentos democráticos, a exemplo do concurso público, dificultando, portanto, a prática de favorecimentos e nepotismos (OLIVEIRA, 2016). Essa afirmação também está presente em Oliveira (2009), quando diz que o gerencialismo trouxe transformações para o serviço público com o cumprimento a códigos de condutas, a fim de promover o controle e intensificar a eficiência.

Consoante a Bresser-Pereira (1996), a promulgação da Constituição intencionou reforçar a burocracia weberiana com características de impessoalidade, legalidade e rigidez nos seus processos, de modo a se obstar aos métodos de contratação da alta administração. Desse modo, a CRFB de 1988 determina que, a exceção das nomeações para cargos em comissão, os quais são declarados em lei de livre nomeação e exoneração, o ingresso no serviço público ocorrerá por meio de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 1988). O IFNMG, assim como as demais IFES, por se tratarem de autarquias públicas federais, seguem tais diretrizes, devendo, para tanto, atender suas necessidades de pessoal por meio de concursos públicos, excetuando excepcionalidades previstas em lei (Cargos Comissionados).

Nesse entendimento, destaca-se a Lei 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais) que caracteriza o cargo público como aquelas atribuições e responsabilidades que são cometidas a um servidor, ou seja, a pessoa legalmente investida em cargo público (BRASIL, 1990).

Diante do anteposto, percebe-se que, como afirmado por Ferreira *et al.* (2007), diferentemente da esfera privada, que tem o livre arbítrio em seus processos seletivos, no setor público, prevalece a forma burocratizada de recrutamento e seleção de seus servidores. Processos que, segundo Almeida (2018, p. 34), “[...] constituem-se como o momento inicial para a formação de uma equipe de trabalho [...]” nas organizações.

O mecanismo de provimento de cargos públicos imposto por lei mostra-se desafiador para a área de gestão de pessoas. Superar o excesso de burocracia dos processos, mantendo o princípio da impessoalidade e selecionando o candidato mais adequado e apto a exercer as

funções públicas, constitui-se como um dos gargalos enfrentados diariamente pela administração pública. Para Oliveira (2016), o serviço público precisa desenvolver um novo perfil de gestão estratégica que possibilite, além de alocar as pessoas devidamente nos lugares necessários, também identificar o perfil dessas pessoas.

Então, assim, é possível garantir uma atuação estratégica nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, capacitação e recompensas. Isso implica na mudança de performance das pessoas e se constitui em uma evolução real da GP. Oliveira (2016) destaca ainda a importância das pessoas frente à prestação dos serviços públicos e afirma que a administração pública necessita desenvolver mecanismos para admissão e capacitação desse pessoal.

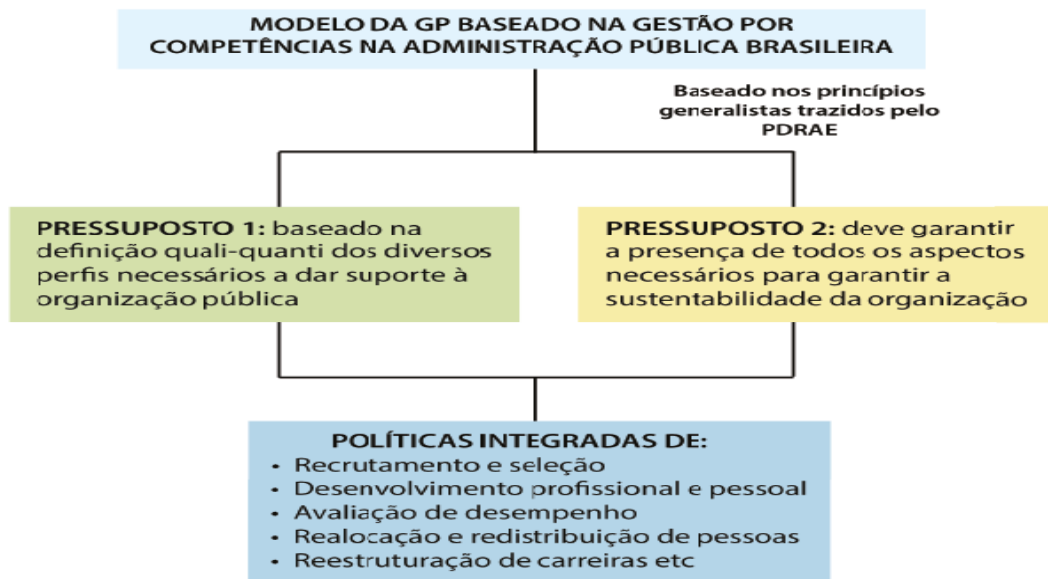
Schikmann (2010) atribui um foco operacional ao processo de GP por ser esse o setor responsável pelo conhecimento de grande parte da organização e por alocar cada um dos seus recursos humanos, tendo por finalidade atingir os objetivos propostos da organização. Coadunando com esse entendimento, Brandão e Guimarães (2001) advogam que as estratégias da organização são pontuadas pela organização através da implementação de diretrizes e políticas que visem a atingir os objetivos fins da organização.

A partir dos anos 1990 – pós ações reformistas do Estado – um novo cenário na atuação do poder público se estabeleceu. As instituições foram impulsionadas a mudar seus modos de gestão nos mais diferentes processos, de modo a possibilitar uma gestão estratégica com ênfase, também, na gestão de pessoas.

Segundo Bresser-Pereira (2004), em relação aos novos instrumentos de gestão, objetivava-se dar ao gestor público maior autonomia e mais responsabilidades, além de liberdade para a tomada de decisões, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. Entretanto, na sequência, resultados são cobrados desses gestores. Para Longo (2004), neste momento de reestruturação, demanda-se uma política de recursos humanos que dê sustentação ao desempenho das organizações públicas, como, por exemplo, capacitação continuada, regras flexíveis e um corpo sucinto e qualificado de profissionais.

Conforme a figura 3, apresentada a seguir, o processo de modernização vivenciado pela gestão pública se dá pela inserção de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, com ações que busquem um alinhamento da área com objetivos organizacionais, de forma que lhe dê suporte e sustentabilidade. Algumas práticas de modernização implementadas se referem: ao recrutamento baseado em competências necessárias ao exercício do cargo; à avaliação de desempenho; e à definição clara e transparente da estratégia de realocação e redistribuição de funcionários (ALMEIDA, 2017).

**Figura 3** - Modelo de GP baseado na Gestão por Competências no setor público



**Fonte:** Almeida, 2017, p. 82.

No que tange ao processo de recrutamento e seleção de pessoas e, conseqüentemente, da alocação dessas pessoas para uma gestão estratégica que busca atingir os objetivos organizacionais, o desafio paira em alinhar os objetivos dos trabalhadores – ainda não tão conhecidos ou bem executados – com os da organização, conforme concluiu a pesquisa de Vergílio e Flink (2006).

Stecca *et. al.* (2017), por exemplo, buscando investigar a relação entre o comprometimento organizacional e o perfil dos colaboradores em uma cooperativa de crédito, perceberam que, a partir da área de atuação e o sistema onde se atua, é possível observar alterações no comprometimento do trabalhador com a organização.

Dito isso, vale destacar que uma das funções da área de GP se dá pela tentativa de criação e manutenção de uma cultura organizacional de comprometimento que possa reconhecer as pessoas, desenvolvê-las e retê-las, uma vez que, segundo Stecca *et al.* (2016), as estratégias adotadas pela GP afetam positivamente o comprometimento organizacional dos colaboradores. Razão que justifica a importância em se investigar a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional (SOUZA; MARQUES, 2014). Dentre tais práticas, podem-se destacar aquelas relativas à importância do processo de alocação de pessoal.

Desse modo, selecionar, alocar e manter pessoas nas organizações constituem-se fatores importantes de vantagem competitiva. No entanto, é fundamental o questionamento se profissionais melhor alocados, que vislumbrem uma intersecção dos seus interesses pessoais com os objetivos da empresa, tendem a se mostrar mais comprometidos e motivados, exercendo

suas atividades com maior engajamento e contribuindo de maneira mais efetiva no desenvolvimento e crescimento das organizações.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Segundo Kotter (2013), diante de uma economia globalizada, a qual provoca tanto riscos quanto oportunidades, as organizações são desafiadas e forçadas à implantação de melhores práticas para prosperarem, sob custo de sobrevivência. E, neste contexto de transição, mudam-se tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego (BARROS, 2007; TEIXEIRA *et al.*, 2010; SANTOS; ROXO, 2017).

Tais relações tiveram que acompanhar as transformações que também ocorreram, e ocorrem até hoje, nas pessoas. Com o passar dos anos, a cada nova geração, surgem novas personalidades, características e desafios, sobretudo, para aqueles que lidam com as pessoas. As organizações, neste caso, principalmente a área de GP, pois é a partir dela que são criadas e implantadas, por exemplo, as políticas de RH, lidam com os anseios dos trabalhadores, também de gestores, entre tantas outras atividades. O Quadro 2, abaixo, apresentará resumidamente as particularidades de cada uma das gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Y e Z, bem como suas evoluções ao passar dos anos, respectivamente.

**Quadro 2** - Quadro de resumo das gerações

<b>Geração / Nascidos...</b>	<b>Contexto do Surgimento</b>	<b>Características</b>	<b>Situação no Mercado de Trabalho</b>
<b>Veteranos</b> (até o ano de 1945)	Influenciada pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlim;	São leais aos patrões, a crença no trabalho duro, no <i>status quo</i> e em figuras de autoridade;	Agora, em idade de aposentadoria, já estão se ausentando das empresas.
<b><i>Baby Boomers</i></b> (entre 1944 até o início da década de 60)	Marcada pelos movimentos dos direitos civis, pelos <i>Beatles</i> e pela Guerra do Vietnã;	Os valores dominantes nessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira;	Ainda fidelizam a organização em que trabalham. Valorizam muito a própria carreira, buscando a ascensão profissional, mas ainda fazem vínculos com a organização.
<b>Geração X</b> (na década de 60 até 1980)	É influenciada pela globalização, por pais e mães dedicados à sua carreira e pelo surgimento dos computadores;	Ainda mais indispostos a se sacrificarem por seus empregadores, têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos;	Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
<b>Geração Y</b> (a partir da década de 80 até o ano 1990)	Além das rápidas evoluções tecnológicas do momento, um outro aspecto importante é o neoliberalismo;	É focada em si. São ligados às tecnologias e não são tão fiéis à organização na qual trabalham. Seus valores	A organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir

		dominantes são: autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos;	trabalhar na empresa concorrente.
<b>Geração Z</b> (a partir da década de 90)	Momento atual de constantes transformações;	Mais individualistas, impacientes e ainda mais conectados à tecnologia do que a Geração Y; que pode apresentar um fator ainda maior de infidelidade à organização e menor comprometimento;	Ingressando mais recentemente ao mercado; exigirão adaptações nas organizações e preparo dos gestores para gerenciar as suas expectativas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020). (cf. CERETTA; FROEMMING, 2011; MENDONÇA, 2011; MALAFIA, 2011; CAPPI; ARAUJO, 2015).

Como reiterado por Malafaia (2011), hoje, as organizações são compostas principalmente por três gerações, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Além do mais, um novo grupo que se encontra ingressando no mercado de trabalho é o da Geração Z. Essa combinação de gerações, com características tão distintas e particulares, é mais um fator que faz com que a GP esteja constantemente em transformação para se adequar e adaptar a cada contexto e público. Visto que cada geração possui particularidades, em conformidade com a conclusão de Malafaia (2011), é importante que as organizações conheçam as gerações que fazem ou farão parte delas, uma vez que, somente assim, será possível otimizar o desempenho dos profissionais – reduzindo a objeção às mudanças e a maximizando a produtividade.

Cappi e Araújo (2015), em seu estudo intitulado “Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um estudo entre as gerações X e Y”, identificaram que o comprometimento organizacional se mostrou como o antecedente mais forte da intenção de sair do emprego para a geração Y, conforme as suas expectativas. Enquanto isso, na geração X, por seu turno, o antecedente satisfação no trabalho foi mais forte que o comprometimento organizacional, contrariando o esperado.

Dessa maneira, com base no que foi dito, reafirma-se a importância em conhecer o perfil das pessoas que trabalham na organização, bem como seus medos, anseios, expectativas, de modo a criar estratégias gerenciais para conquistar maior comprometimento desses colaboradores. Então, assim, pode-se haver um maior, e melhor, alinhamento dos interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Conseqüentemente, aumenta-se a chance de garantir uma prestação de serviços de qualidade, gerando maior satisfação no cliente/cidadão, acautelando sua sobrevivência diante do atual cenário de incertezas e competitividade e buscando garantir a manutenção e permanência desse colaborador junto à organização por meio

de seu comprometimento com a organização (BARROS, 2007).

O Comprometimento Organizacional (CO), esse que vem sendo estudado há muitos anos, teve um crescimento mais acentuado no final dos anos de 1970, tornando-se, desde então, um dos construtos mais pesquisados na área de Comportamento Organizacional. Conforme detectado por Oliveira e Rowe (2018), o número de estudos sobre CO vem crescendo, principalmente de 2010 a 2015, mas houve uma pequena queda entre 2016 e 2017. Por esta razão, Lima e Rowe (2019) afirmam que este tem sido um dos tópicos mais estudados nas últimas décadas e nas mais diversas áreas do conhecimento.

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), a razão para o crescimento da pesquisa sobre comprometimento ter superado temas clássicos como motivação e satisfação, por exemplo, é creditada, em parte, ao fato de ele ser uma característica mais estável, não que o comprometimento seja estático e imune às mudanças nos próprios indivíduos ou nos contextos em que se inserem (BASTOS E COSTA, 2014).

Assim como nos demais estudos em Comportamento Organizacional, o estudo sobre CO é caracterizado por diversas definições e modelos teóricos de referência, gerando uma vastidão de instrumentos de medidas, e, conseqüentemente, “fragmentação” e “redundância conceitual”, ou seja, um construto plurívoco, multifacetado e de baixa concordância conceptual. (SIQUEIRA, 2008; MENEZES, 2009).

Estudos clássicos, como os de Becker (1960) e Mowday *et al.* (1979), estão na base das duas principais matrizes de investigação – a da atitude e a do comportamento (MENEZES, 2009). Sendo, posteriormente, alavancado por estudos na área organizacional, realizados por Meyer e Allen (1990), por exemplo. Becker (1960) inseriu originalmente o entendimento de investimento de apostas paralelas como ferramenta social, de modo que criem penalidades que obrigam a pessoa a se comprometer com uma linha de comportamento.

Desse modo, se a pessoa não tem alternativas viáveis, em se tratando de emprego ou carreira, tende a ser comprometida com o emprego atual e sua ocupação é reforçada. Se o indivíduo fosse deixar a organização, os serviços seriam perdidos ou desvalorizados, assim, a pessoa se compromete de modo a evitar a perda dos investimentos acumulados nesta ocupação. (WALLACE, 1997).

Porter *et al.* (1974) afirmaram que CO descreve o estado de comprometimento do trabalhador com a organização, bem como o grau de identificação dele com os valores e objetivos organizacionais. Esses autores descreveram comprometimento em termos de forte identificação com envolvimento afetivo elevado em uma organização. A ênfase da afeição, comprometimento positivo, está no apego emocional às metas e valores da organização,

refletindo um componente atitudinal do comprometimento. (PORTER *et al.*, 1974).

Segundo Salancik (1977, p. 62), o comprometimento pode ser definido como “um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e através dessas mesmas ações a uma determinada atividade”. Conforme Latham Erez e Locke (1988, p. 24), o comprometimento relacionado a um objetivo pode ser definido como “a ligação de um indivíduo a um determinado objetivo, independentemente da sua origem”. Por fim, Shahnawaz e Juyal (2006) reafirmam o comprometimento como uma força que provoca no indivíduo um comportamento que o leva a realizar uma série de ações a fim de atingir um objetivo.

Conforme explicitado, Rusbult e Farrell (1983) já definiam o comprometimento como a possibilidade de o trabalhador estar “preso” ao seu trabalho. Assim, independentemente de estar satisfeito ou não, ele se sentiria psicologicamente ligado ao mesmo. Já Blau (1985) afirma ser o comprometimento a postura de uma pessoa diante de sua profissão ou vocação.

Consoante a Allen e Meyer (1990;1991), o comprometimento organizacional é entendido como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização. Ainda segundo os teóricos, isso está ligado à rotatividade, de maneira que quanto maior o comprometimento dos funcionários, menor a probabilidade de eles deixarem a organização na qual trabalham.

Apesar da pluralidade de definições apresentadas acerca do tema, de modo geral, pode-se dizer que todos concordam que o comprometimento é um elo com a organização que envolve comportamento ou atitude. Levando em consideração as diferentes conotações quanto à origem do vínculo e as principais diferenças entre as distintas contribuições, Juaneda-Ayensa *et al.* (2017) as classificam como sendo um desejo, um custo percebido ou uma obrigação de continuar um curso de ação. Os estudos que tratam do comprometimento organizacional trabalham com modelos que possuem diferentes dimensões, conforme verifica-se no Quadro 3.

**Quadro 3 - Dimensões do Comprometimento e Aplicações Empíricas**

<b>Modelo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Aplicações empíricas</b>
<b>Uma dimensão</b>	Afetiva (Porter et al., 1974)	Mowday et al., 1979; Morris & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1983; Stumpf & Hartman, 1984; Lincoln & Kalleberg, 1985; Curry et al., 1986; Johnston et al., 1987; Pierce & Dunham, 1987; Brooke et al., 1988; Michaels et al., 1988; Sager & Johnston, 1989; Tett & Meyer, 1993; Baker & Baker, 1999; Dávila De León & Chacón Fuentes, 2003; Escrig et al., 2003; Scholarios & Marks, 2004; Reevy & Deason, 2014; Pignata et al., 2016; Chordiya et al., 2017; Hansen & Kjeldsen, 2017; Tremblay et al., 2017
<b>Duas dimensões</b>	Afetiva e de continuação;	Meyer & Allen, 1984; Mathieu & Zajac, 1990; Bayona et al., 1999; Brooks & Zeitz, 1999;
	Comprometimento de valor e de	Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992,

	permanência;	1998
	Afetiva e de continuação	Yilmaz, 2008
<b>Três dimensões</b>	Afetiva, de continuação e normativa;	Meyer et al., 1989; Allen & Meyer, 1990; Jaros et al., 1993; Dunham et al., 1994; Liou & Nyhan, 1994; De Frutos et al., 1998; Iverson & Buttigieg, 1999; Liao-Troth, 2001; Henkin & Marchiori, 2003; Powell & Meyer, 2004; V&enberghe et al., 2004; Dawley et al., 2005; Boezeman & Ellemers, 2008; Wasti & Can, 2008; Fu et al., 2009; Ahmad & Oranye, 2010; Back et al., 2011; Top et al., 2015; Chiang & Liu, 2017; Tekingündüz et al., 2017
	Comprometimento de conformidade, identificação e internalização;	O'Reilly & Chatman, 1986; Harris et al., 1993
	Comprometimento afetivo, moral e de continuação;	Jaros et al., 1993; Clugston, 2000; Tanner, 2007
	Comprometimento moral, calculativo e alienativo	Penley & Gould, 1988

**Fonte:** Juaneda-Ayensa *et al.* (2017, p. 03).

Segundo Juaneda-Ayensa *et al.* (2017), pelo menos seis significados para o termo comprometimento organizacional são considerados relevantes para o nível de esforço exigido pelo indivíduo e sua própria aceitação (aspectos atitudinais). Além disso, relacionam esse e outros fatores de motivação individual com uma diminuição da probabilidade de abandonar a organização. Por esse motivo, a exploração da natureza do relacionamento e das motivações do indivíduo se tornam o principal objeto de análise de estudos teóricos que buscam compreender o conceito de comprometimento e de mensurá-lo. Já para Meyer e Allen (1990; 1991), os componentes do comprometimento organizacional são classificados em três, a saber: afetivo, o qual indica um desejo de permanência na organização; continuidade, que está relacionado à custos percebidos associados à saída da organização; e o normativo, o qual está relacionado aos sentimentos de obrigação de permanência na organização.

Mowday, Steers e Porter (1979) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento organizacional, o qual, segundo eles, possui três constituintes, a saber: a forte crença do indivíduo e a aceitação dos interesses das metas organizacionais; a disposição do indivíduo de realizar esforço significativo em nome da organização; e o desejo estabelecido de um indivíduo de manter a filiação com a organização. (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1979; BASTOS e MENEZES, 2010). Ademais, foi indicado que o comprometimento não é apenas um preditivo de retenção de colaboradores, mas, também, pode ser um preditivo de esforço e desempenho.



Vale ressaltar que foi, no estudo de Mowday, Porter e Steers (1979), que se criou o instrumento para investigar o comprometimento organizacional, o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, em português Questionário de Comprometimento Organizacional, o qual se trata de um instrumento unidimensional com 15 (quinze) itens. Assim, entende-se que colaboradores comprometidos se sentem apegados a seus trabalhos nas instituições e partilham de uma percepção coletiva do que é bom para aquelas instituições. Desse modo, esses trabalhadores são fiéis à organização e se sentem diretamente na defensiva quando a organização está ameaçada. Além disso, desejam manter a relação de trabalho mesmo quando possuem outras alternativas, ainda que mais atraentes.

A conduta e o afeto dos trabalhadores com a organização podem ser impactados por diferentes fatores, pois, apesar de possuírem muito em comum, diferem em muitos aspectos. A exemplo disso, diferenciam-se em suas características pessoais, visto que têm experiências e inclinações diferentes, tanto dentro quanto fora da organização, além de se distinguirem em perfis como idade, escolaridade, estado civil. Dessa forma, suas vivências social e profissional, bem como o envolvimento no trabalho podem desempenhar um notável papel na formação de suas atitudes e apegos à organização à qual servem (STECCA *et al.*, 2017).

Dessa maneira, Meyer, Allen e Smith (1993) asseguram que trabalhadores com forte vínculo afetivo mantêm-se nas organizações porque eles querem ficar – trabalhadores com forte comprometimento de continuidade ou instrumental mantêm-se porque sentem que precisam; e aqueles trabalhadores que são comprometidos normativamente mantêm-se porque sentem que deveriam. Via de regra, os indivíduos comprometidos afetivamente e normativamente tendem a ser mais produtivos e a desempenharem melhor suas obrigações no trabalho; indivíduos comprometidos continuamente tendem a apresentar desempenho inferior. Vale ressaltar que cada componente se desenvolve também de forma autônoma, baseado em diferentes antecedentes e por meio de processos distintos (OLIVEIRA, 2015).

Assim, quando o colaborador se envolve, reconhece a importância do valor e/ou deriva sua identidade de uma associação com a organização, desenvolvendo-se o comprometimento afetivo. Quando ele internaliza a organização por meio da socialização, aceita benefícios que o leva a sentir a necessidade de retribuir e/ou aceita termos de um contrato psicológico, desenvolvendo-se o comprometimento normativo. Já quando ele percebe que não existem outras alternativas, além de manter-se na organização, desenvolve-se o comprometimento de continuidade (REGOS; CUNHA; SOUTO, 2007).

Segundo Barros (2007), o comprometimento é um vínculo intenso que se desenvolve paulatinamente, sendo mais estável e sofrendo menos os efeitos contingenciais comparados à

motivação, satisfação e clima organizacional. Desse modo, conhecer o nível de comprometimento revela-se significativo para explicar questões relativas ao desempenho, à permanência no emprego e, até mesmo, à consolidação e efetividade organizacionais.

Por fim, conclui-se que, conforme Bastos *et al.* (2014), as diversas abordagens acerca da temática comprometimento organizacional necessitam ser discutidas e o seu gerenciamento, especialmente no serviço público, deve ser reconsiderado. Uma vez que, segundo afirmam Stecca *et al.* (2016), a temática comprometimento vem crescendo nas pesquisas relacionadas ao papel das pessoas nas organizações, pois, este vínculo tem ligação direta com outros vínculos e produzem reflexos na produtividade das pessoas; ou, até mesmo, para entender a origem dele e suas consequências.

Em 1990, Meyer e Allen teorizaram, por meio de um modelo conceitual, que CO abrange três dimensões: (1) Comprometimento afetivo (CA); (2) compromisso calculativo (CC); e (3) compromisso normativo (CN). Esta última dimensão indica, segundo Menezes (2009), que o trabalhador possui sentimento de dever ou obrigação para com a organização. Assim, Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

[...] empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (MEYER; ALLEN, 1990, p. 3)

No entanto, inicialmente, o modelo de Meyer e Allen (1984) possuía apenas duas componentes associadas ao comprometimento: a componente afetiva e a componente calculativa ou de continuidade. Conforme Menezes (2009), a dimensão afetiva está relacionada com a identificação e envolvimento do trabalhador com a organização e a dimensão instrumental, calculativa ou de continuidade está relacionada com as necessidades e interesses do trabalhador em permanecer na organização.

Conforme Medeiro e Enders (1998), Meyer e Allen (1984), após analisarem diversas escalas, concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto eram ineficazes para medir o comprometimento instrumental conceitualizado por Becker (1960), sendo mais correlato ao comprometimento afetivo que ao instrumental. Deste modo, os autores, Meyer e Allen (1984), desenvolveram dois questionários diferentes, a fim de medir o comprometimento afetivo (*Affective Commitment Scale – ACS*) e para medir o comprometimento de continuação ou instrumental, ou *side bet* (*Continuance Commitment Scale – CCS*). Entretanto, Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes, surgindo,

então, o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen, que terá cada tipo/dimensão melhor apresentada no Quadro 4, com base nos conceitos dos principais autores.

**Quadro 4 - Tipologias do Comprometimento Organizacional**

<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Afetivo</b>	Mowday et al. (1982), O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1990)	Apego psicológico envolvendo sentimentos (desejo de pertencimento, fidelidade, orgulho e prazer de ser integrante, entre outros) estão amplamente ligados ao comprometimento afetivo
	Mathieu e Zajac (1990)	É o comprometimento de natureza atitudinal, o qual incorpora crenças e intenções diante da organização
	Siqueira (2002)	Esta dimensão do comprometimento se dá quando há uma ligação psicológica, de natureza afetiva, em que o indivíduo incorpora os valores da organização, identificando-se com as metas e trabalha com ênfase no alcance dos objetivos organizacionais.
<b>Continuação ou Calculativo</b>	Becker (1960)	A teoria dos <i>side-bets</i> de Becker (1960) iniciou-se posteriormente, conceituada como comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental. Apoiada nesta teoria, esta dimensão representa o grau de aprisionamento do trabalhador pelos grandes custos associados ao deixar a organização.
	Siqueira (2002)	Segundo Becker (1960), a manutenção de uma determinada linha de ação seria resultante concentração ao transcorrer do tempo de <i>side-bets</i> , termo que se refere a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pela pessoa e que seria perdido ou considerado como custo, caso o vínculo terminasse.
	Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Coerente com a teoria de Becker, teoria da troca ou instrumental - o indivíduo se sente respeitado com o que é ofertado pela instituição, assim, seu desligamento resultaria em prejuízos/esforços: econômicos, sociais ou psicológicos.
	Siqueira (2010)	A dimensão foi denominada de comprometimento duradouro ( <i>continuance commitment</i> ) por Meyer e Allen (1984) e de comprometimento calculativo ( <i>calculative commitment</i> ) por Mathieu e Zajac (1990).
<b>Normativo</b>	Wiener e Vardi (1980; 1990)	Para seus idealizadores, o comprometimento normativo é a capacidade de guiar os atos das pessoas por valores internalizados, sem, por vezes, se darem conta da pouca racionalidade em certas ações delas.
	Etzioni (1975)	Afirma ser a identificação ou internalização dos valores e objetivos organizacionais.
	Siqueira (2001)	É formado a partir de um agrupamento de pensamentos de obrigações e deveres morais dos indivíduos para com a instituição, onde essas pessoas sentem-se cobertas de culpa, incômodo, apreensão e aflição quando pensam em sair da instituição.
	Bastos, Brandão e Pinho (1997)	É uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento.
	Angle e Lawson (1993)	Afirmam que o comprometimento normativo se distingue significativamente dos demais, até mesmo em sua mensuração.
	Siqueira (2002)	Conclui que indivíduos comprometidos normativamente anuem terem o dever de demonstrar à organização obrigações e deveres morais com a ela.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

A seguir, tem-se o quadro 5 que resume o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e as principais características de cada dimensão do comprometimento por eles proposta.

**Quadro 5 - Características das tipologias do Comprometimento Organizacional**

<b>Dimensão do comprometimento</b>	<b>Características</b>
<b>Afetiva</b>	Envolve sentimentos, como desejo de pertencimento, fidelidade, orgulho e prazer de ser integrante da instituição, o que faz com que queira permanecer nela;
<b>Continuação, Instrumental ou Calculativo</b>	O indivíduo sente que a instituição retribui seus esforços. Assim, seu desligamento resultaria em prejuízos/esforços: econômicos, sociais ou psicológicos. Desse modo, permanece na instituição por, por exemplo, não conseguir outro emprego com mesmo salário, perda da estabilidade, dificuldade para encontrar outro emprego, prejuízo à vida profissional.
<b>Normativa:</b>	Agrupamento de pensamentos de obrigações e deveres morais dos indivíduos para com a instituição. Assim, permanece na instituição por obrigação, retribuição, fidelidade ou senso de justiça para com ela.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Em concordância com o modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1990; 1991) apresentado no quadro 5, Siqueira (2008) apresentou o conjunto de escalas desenvolvidas por ela para mensurar o comprometimento organizacional. São versões nacionais para as três dimensões do CO, a saber: Escala de Comprometimento Afetivo – ECOA; Escala de Comprometimento Calculativo – ECOC e Escala de Comprometimento Normativo – ECON. Vale ressaltar que as três escalas são compostas de cinco opções de respostas, estando dispostas entre 1 e 5 pontos, os quais variam entre nada e extremamente, para a ECOA, e, discordo totalmente à concordo totalmente para as demais.

Segundo a autora, a ECOA é uma medida unidimensional que permite avaliar o comprometimento de base afetiva, ou seja, a intensidade de sentimentos positivos e negativos do servidor para com a organização na qual trabalha. Esta escala é constituída de 18 sentimentos, sendo 15 positivos e 3 negativos. Sua aplicação pode ocorrer de forma individual ou coletiva, e se faz necessário que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável e com tempo livre. Trata-se de uma escala resultante de estudos empíricos e validados.

Sobre a ECOC, Siqueira (2008) afirma que serão avaliadas as perdas ou custos associados à saída do colaborador da organização. Composta, inicialmente, também de 18 itens, posteriormente, detectou-se que três não atingiram o critério de carga fatorial, sendo, portanto, descartados. Desta maneira, a ECOC conta com 15 itens, sendo divididos em quatro conceitos: perdas sociais no trabalho; perdas de investimentos feitos na organização; perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais.

De acordo com os estudos de Siqueira (2008), para obtenção do escore médio de cada um dos quatro componentes da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

(ECOC), foram somados os valores indicados pelo respondente. Na sequência, foi dividindo esse valor pelo número de itens que integram o componente. Assim, para **perdas sociais no trabalho**, foram somados os valores registrados para os itens 3, 4, 5 e 6 e o somatório dividido por 4, para **perdas de investimentos feitos na organização**, foram somados os valores registrados para os itens 2, 7 e 8, e o somatório dividido por 3; para as **perdas de retribuições organizacionais**, foram somados os valores registrados para os itens 1, 11 e 12, e o somatório dividido por 3; e para as **perdas profissionais**, foram somados os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15, e o somatório dividido por 5.

Os itens registrados anteriormente por números, relativos às perdas da ECOC, são apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6** - Itens das perdas associadas à ECOC

<b>Componente</b>	<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
<b>Perdas sociais no trabalho</b>	3	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta instituição (garantias de não ser demitido)
	4	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual
	5	Eu demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição
	6	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta instituição
<b>Perdas de investimentos feitos na organização</b>	2	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta instituição
	7	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta instituição
	8	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta instituição
<b>Perdas de retribuições organizacionais</b>	1	Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje
	11	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta instituição oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)
	12	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão (exoneração)
<b>Perdas profissionais</b>	9	Eu estaria prejudicando minha vida profissional
	10	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro desta instituição
	13	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta instituição
	14	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho
	15	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020), adaptado de Siqueira (2008, p. 60).

A fim de explicar melhor o que representa cada um dos quatro componentes pertencentes à ECOC, uma vez que se trata de uma medida multidimensional, será apresentado, no Quadro 7, a definição de cada denominação, bem como quais itens da escala foram agrupados para composição de cada componente.

**Quadro 7** - Denominações, definição e itens integrantes da ECOC

<b>Denominação</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens da ECOC</b>
<b>Perdas sociais no trabalho</b>	Crença de que se perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6
<b>Perdas de investimentos feitos na organização</b>	Crenças de que se perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8
<b>Perdas de retribuições organizacionais</b>	Crenças de que se perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12
<b>Perdas profissionais</b>	Crenças de que se prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perder-se-ia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho se jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15

**Fonte:** Adaptado de Siqueira (2008, p. 60).

Consoante aos estudos de Siqueira (2008 p. 58), “para interpretar os resultados obtidos por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), deve se considerar que quanto maior o escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização”.

Por fim, Siqueira (2008) trata da ECON como ancorada na esfera cognitiva, presumindo que o colaborador normativamente comprometido sente ter obrigações e deveres morais com a instituição. Inicialmente, composta por 8 itens, porém, ao final do estudo de validação, após análise de sua precisão, retirou-se um item, e a média da ECON ficou com 7 itens. Sendo esta uma medida unidimensional, pode-se obter o escore médio somando-se todos os valores respondidos para cada um dos sete itens, em seguida, dividindo-se pelo somatório 7. Então, o valor ficará entre 1 e 5. Assim, da sua interpretação, quanto mais perto de 5, mais o colaborador acredita em seu compromisso normativo com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Entretanto, apesar dos muitos estudos acerca do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990), Rodrigues e Bastos (2010) discorrem em seu estudo a necessidade de se revisar esse modelo. Sugerem, para tanto, a retirada da base de continuação e a avaliação da possibilidade de se tratar o comprometimento como um construto unidimensional – considerando apenas a base afetiva para tal. Ainda segundo os autores, com vistas a obter uma melhor definição de CO, pesquisas têm investigado outros vínculos possíveis até então incluídos no conceito de comprometimento. Os mesmos autores apresentam, também, o

conceito de entrenchamento organizacional, definindo-o como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída.

Costa e Bastos (2014) apontam que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) constitui mais um modelo explicativo de permanência na instituição e gera um alargamento impróprio do conceito comprometimento organizacional. Para os autores, é fundamental reconhecer que, independente da perspectiva, ao estudar CO, busca-se elucidar a consistência do comportamento e manutenção do trabalhador na organização.

Menezes, Bastos e Aguiar (2016) ressaltam que a literatura sobre comprometimento organizacional mostra grande falta de consenso sobre sua definição. Tal dificuldade se dá devido às diferentes hipóteses acerca de quantas e quais seriam as dimensões constitutivas do fenômeno. Ainda de acordo com os autores, há um desequilíbrio entre as abordagens atitudinal e comportamental, e o campo de pesquisas sobre o tema, ao preterir a investigação dos comportamentos que traduzam CO, restringe a possibilidade da criação de um conceito mais integrador sobre o comprometimento.

Isto posto, uma vez que o modelo tridimensional proposto pelos autores Mayer e Allen (1990; 1991) tem sido usado por pesquisadores para prever resultados importantes tanto para os trabalhadores como para as organizações, incluindo rotatividade e, comportamentos, desempenho no trabalho, além de faltas e atrasos (MEYER *et al.*, 2002). Para esta pesquisa, a propósito, optou-se por utilizar esse modelo, por sua generalização, sendo amplamente um dos mais pesquisados sobre a temática CO, além de apresentar-se como o mais completo para se investigar qual o tipo de vínculo do servidor AA do IFNMG, se o mesmo se dá por um desejo, necessidade ou obrigação, especificamente. Ademais, pode-se ressaltar que se trata de medidas confiáveis de CO afetivo, continuativo e normativo com o trabalho.

No próximo capítulo, será apresentado todo o percurso metodológico percorrido para o atingimento dos objetivos estabelecidos inicialmente, conforme apresentado no Apêndice C. Dessa maneira, caracteriza-se a pesquisa quanto sua natureza, objetivos, procedimentos, método, tipo de pesquisa e instrumentos utilizados. Além disso, apresenta-se a instituição, unidade de análise, e seu objeto de estudo, neste caso, o servidor AA do IFNMG. Por fim, será descrito o método como os dados coletados foram analisados.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo caracteriza-se, quanto à sua natureza, como sendo uma pesquisa aplicada, pois seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, voltada à solução de problemas específicos. Nesta dissertação, tem-se como proposta investigar o processo de alocação vivenciado pelo servidor empossado no cargo de Assistente em Administração do IFNMG e propor a estruturação e formalização do processo de realocação dos referidos servidores.

Quanto aos objetivos, conforme Triviños (1987) e Gil (2008), a pesquisa classifica-se como descritiva, pois são identificados e descritos, por meio de questionários respondidos pelos Assistentes em Administração do IFNMG, os seus perfis (sexo, tempo de instituição, formação e área de atuação), a fim de se compreender se tais fatores possuem relação com o seu comprometimento organizacional. Outrossim, são descritas também as percepções dos assistentes em administração e dos gestores acerca das temáticas: comprometimento organizacional e alocação de pessoal. Adicionalmente, buscou-se entender como ocorre o processo de alocação dos servidores, bem como esse processo pode influenciar, ou não, no desempenho das atividades desses servidores e na sua prestação de serviço ao cidadão.

Com relação aos procedimentos adotados nesta pesquisa, classifica-se como estudo de caso que envolve levantamento bibliográfico e documental. Segundo Fonseca (2002), o estudo de caso pode caracterizar-se como o estudo aprofundado de uma criatura bem especificada, como, por exemplo, um programa, uma organização, um sistema educacional, uma pessoa, um grupo ou uma unidade social. Tendo em vista que a pesquisa trata-se de um estudo cujo sujeito de análise é um grupo de servidores de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), justifica-se sua utilização na condução deste trabalho.

O estudo de caso é, ainda, um método de pesquisa que, normalmente, utiliza dados qualitativos, os quais são coletados a partir de eventos reais, com a finalidade de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais presentes em seu próprio contexto. Por esta razão, caracteriza-se como um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, e que, ao final, fornece conhecimentos profundos do objeto (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009). Portanto, além da aplicação dos questionários aos Assistentes em Administração e das entrevistas aos Gestores, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da temática, bem como a análise de documentos relativos ao processo de alocação do IFNMG, tal como editais e banco de dados institucionais.

Por fim, com relação à abordagem adotada na análise dos dados coletados, a presente



pesquisa pode ser caracterizada como sendo do tipo qualitativa. Consoante a Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Levando em consideração tais aspectos, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, também, quando busca-se avaliar e descrever os conteúdos obtidos na coleta de informações via questionários aplicados aos servidores, entrevistas conduzidas com os gestores e análise documental de banco de dados institucionais e editais. Todavia, ao se considerar os dados obtidos nos questionários respondidos pelos Assistentes em Administração, o tratamento dos dados foi realizado em planilhas do *software Microsoft Excel 2007*.

### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O IFNMG é uma autarquia criada pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. A reitoria, que é sede administrativa da instituição, está localizada na cidade de Montes Claros-MG, sendo a responsável por garantir, através das suas propostas, uma visão sistêmica e integrada com as 12 (doze) unidades do IFNMG: *Campus Almenara, Campus Araçuaí, Campus Arinos, Campus Avançado de Janaúba, Campus Avançado de Porteirinha, Campus Diamantina, Campus Januária, Campus Montes Claros, Campus Pirapora, Campus Salinas, Campus Teófilo Otoni e Centro de Referência de Corinto* (IFNMG, 2020).

A área de abrangência do IFNMG é de 176 (cento e sessenta e seis) municípios, das mesorregiões Norte e Noroeste de Minas e Vales do Jequitinhonha e Mucuri, cobrindo quase toda a metade norte do território mineiro e atendendo a uma população total de 2.898.631 (dois milhões, oitocentos e noventa e oito mil, seiscentos e trinta e um) habitantes (cf. IBGE, 2010).

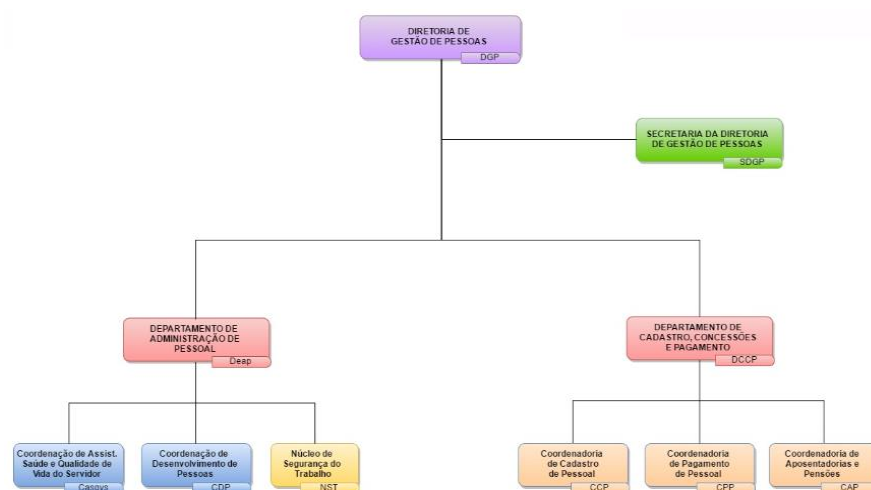
O Instituto oferece cursos técnicos de nível médio (nas modalidades integrado, concomitante e subsequente ao ensino médio), presenciais e a distância, cursos técnicos PROEJA (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos), FIC (Formação Inicial e Continuada), cursos superiores (tecnologia, bacharelado e licenciatura) e pós-graduação. Também são ofertados cursos no âmbito do Programa Mulheres Mil e Bolsa-Formação do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Todos ofertados gratuitamente. Além disso, também há o compromisso com o desenvolvimento de programas de extensão e divulgação científica e tecnológica, bem como a realização e estimulação à pesquisa aplicada à produção cultural, ao empreendedorismo, ao cooperativismo e ao desenvolvimento científico e

tecnológico.

A instituição, *locus* desta pesquisa, conta com um total de 1.323 servidores pertencentes ao quadro de ativo permanente. Sendo desses, 645 Docentes e 678 Técnicos Administrativos em Educação (TAE), dos quais, 159 são servidores ocupantes do cargo de AA, que são os sujeitos desta pesquisa (IFNMG, 2020). Além dos servidores efetivos, a instituição, conta ainda com 76 Professores Substitutos (contratados), 01 Tradutora de Interprete de Sinais (contrato temporário) e 04 servidores em colaboração técnica. Os ocupantes do cargo Assistente em Administração representam 20,59% do total de servidores técnicos administrativos, que representa mais de 50% do total de servidores de classe “D” (exigência de formação em nível médio/técnico).

Com o propósito de tratar das questões relativas ao pessoal, o IFNMG conta em sua estrutura organizacional, com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que, conforme prevê o Art. 58 do seu Regimento Geral, a DGP “é dirigida por um diretor nomeado pelo Reitor, sendo a unidade administrativa responsável pelas atividades relacionadas ao planejamento, à supervisão, à execução e à avaliação da política de gestão de pessoas do IFNMG.” (IFNMG, 2020, p. 14). A DGP é subdividida em Departamentos, Coordenações e Coordenadorias, que visam a dar suporte às diversas ações relacionadas à área de pessoal da instituição e aos *campi*. Sua estrutura organizacional, na reitoria, dá-se conforme se apresenta no organograma da Figura 4:

**Figura 4** - Organograma da DGP do IFNMG



**Fonte:** IFNMG, 2020.

Por fim, a DGP tem representação nos *campi*, pela Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), que tem a finalidade de tratar dos assuntos de pessoal e atender às demandas dos

servidores do respectivo *campus*. A IFES conta ainda com Comitê de Gestão de Pessoas (CoGP), órgão colegiado consultivo, cuja finalidade é propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas, conforme previsto no Art. 34 do Regimento Geral do IFNMG.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista que esta pesquisa se trata de estudo de caso, várias técnicas foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados, como: documentos, questionários e entrevistas. Assim, foi possível, a partir da análise das informações coletadas por meio desses diferentes instrumentos, consolidar as informações e averiguar suas conclusões a respeito do fenômeno investigado e se eles se convergem. As categorias temáticas usadas, tanto nos questionários, quanto entrevistas, encontram-se elencadas no Quadro 8.

**Quadro 8** - Categorias Temáticas da Pesquisa

Categorias Temáticas	
1.	Perfil dos servidores do cargo Assistente em Administração (sexo, escolaridade, tempo de instituição);
2.	Percepção do desempenho de atividades do servidor Assistente em Administração em relação ao processo de alocação vivenciado por ele;
3.	Percepção do vínculo sentimental e afetivo do servidor com IFNMG;
	Percepção do apego psicológico do servidor - grau em que o servidor se sente prisioneiro ao IFNMG pelos altos custos associados ao deixá-lo;
	Percepção da identificação e internalização do servidor com os valores e objetivos do IFNMG;
4.	Percepção das diferenças entre as duas visões - Assistentes em Administração e Gestores;
5.	Percepção de possíveis melhorias no processo de realocação para Assistentes em Administração.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

No primeiro momento, aplicou-se um questionário (Apêndice A), de forma censitária, aos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, com a finalidade de conhecer sua percepção acerca do comprometimento organizacional, sobretudo, a partir do seu processo de alocação. Fez uma adaptação do questionário estruturado, do tipo *Likert*, composto de uma Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Siqueira (2008), conforme as bases de comprometimento organizacional nos estudos de Meyer e Allen (1991).

Tendo em vista o exposto no capítulo anterior, verifica-se que o conceito de comprometimento, o qual tem recebido destaque nas pesquisas sobre vínculos no trabalho, apresenta atualmente um quadro de imprecisão, ocasionado pela ampliação excessiva do seu alcance conceitual. Essa maior abrangência conceptual fez com que se passasse a abarcar diferentes vínculos. No entanto, o modelo tridimensional do comprometimento formado pelas bases afetiva, normativa e de continuação é o mais recorrente. Dessa forma, apesar das críticas

a esse modelo e diversas propostas para sua reformulação, este foi o modelo selecionado para ser aplicado na presente pesquisa, com o intuito de avaliar o comprometimento dos servidores do cargo Assistente em Administração do IFNMG frente ao processo de alocação ao qual foram submetidos.

Para tanto, os questionários foram enviados aos respondentes com prazo previsto para respostas e foram aplicados de modo *online*, através de questionários eletrônicos por meio da plataforma do *google forms*. A escolha deu-se por ser essa uma ferramenta que confere ao processo, praticidade, celeridade e maior participação dos sujeitos da pesquisa, além de segurança e facilidade no processo de análise dos dados, uma vez que as informações coletadas são conectadas, automaticamente, a uma planilha eletrônica. Além disso, ressalta-se que, por serem respondidos online, foi possibilitado ao respondente preenchê-lo naquele que considerou ser o melhor momento e local para tal.

Como mencionado, os questionários foram compostos das escalas de CO construídas e validadas por Siqueira (2008), a saber: a Escala de Comprometimento Afetivo (ECOAF); a Escala de Comprometimento Calculativo (ECOC) e a Escala de Comprometimento Normativo (ECON). Neles, continham perguntas fechadas do tipo escala qualitativa ordinal de concordância, com opção entre 1 e 5 pontos, para a investigação acerca do comprometimento organizacional dos servidores Assistentes em Administração e, também, para a coleta de informações a respeito do processo de alocação vivenciado por eles e o desempenho de suas atividades. Havia ainda perguntas do tipo múltipla escolha para as informações de perfil sociodemográfico, como, por exemplo: faixa etária, sexo, escolaridade, setor de atuação etc.

A ECOAF é constituída de 18 sentimentos, sendo 15 positivos e 3 negativos. Vale ressaltar que, a fim de evitar má interpretação por parte dos respondentes, optou-se por transformar os 3 itens de afirmações negativas em positivas. A ECOC é composta de 15 itens, entretanto, divididos em quatro conceitos: perdas sociais no trabalho; perdas de investimentos feitos na organização; perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais, conforme estabelecidos pela autora (Siqueira, 2008). A ECON, por sua vez, conta com 7 itens.

Por fim, a escala para análise da alocação foi construída pelo autor em complementação aos objetivos da pesquisa, esta, por sua vez, é composta por 18 itens e subdivida em 4 indicadores, a saber: 1. Indicador da existência ou inexistência de um processo de alocação e realocação formais dentro do IFNMG; 2. Indicador dos sentimentos dos servidores em relação às atividades que exercem; 3. Indicador da percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNM; e, 4. Indicador da vontade do servidor de mudar de setor ou área de atuação. No Quadro 9, são apresentados maiores detalhes sobre cada um deles.

**Quadro 9** - Indicadores de avaliação do processo de alocação dos servidores AA

Denominação	Definição	Itens Da Escala
1. Indicador da existência ou inexistência de um processo de alocação e realocação formais dentro do IFNMG	Percepção do servidor em relação à existência ou inexistência de processos formais de alocação e realocação na instituição	1, 2, 3, 14 e 15
2. Indicador dos sentimentos dos servidores em relação às atividades que exercem	Percepção do servidor em relação a seus sentimentos com o trabalho	4, 5, 6, 10, 11, 12 e 13
3. Indicador da percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNMG	Percepção do servidor com base no processo de alocação vivenciado por ele e	16, 17 e 18
4. Indicador da vontade do servidor de mudar de setor ou área de atuação	Percepção da vontade, ou não, do servidor de mudar de área de atuação	7, 8 e 9

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

O envio dos questionários aos servidores Assistentes em Administração ocorreu no mês de abril de 2020. Sendo que sua primeira aplicação censitária, no dia 20 deste mês com prazo até o dia 30. Nesse período, registraram-se o recebimento de 37 respostas. Por conta disso, em 3 de maio, realizou-se nova carga, direcionada aos não respondentes, obtendo-se mais 20 respostas. Por fim, de 13 de maio a 20 do mesmo mês, fez-se novo envio. Dessa vez, de maneira pessoal, por mensagem encaminhada individual e nominalmente.

Ao final dos envios, angariou-se um total de 110 questionários respondidos (68,75% do total dos servidores assistentes em administração), totalizando 1 mês de aplicação. Tal percentual confere aos resultados a serem aqui apresentados um grau de confiabilidade próxima a 95%, com uma margem de erro de 5%. Estes valores indicam uma representatividade adequada da amostra com relação à população. Ressalta-se que, a todo momento, durante o período em que a pesquisa esteve aberta, utilizaram-se meios alternativos para pedir a colaboração de todos, inclusive, mensagens enviadas por aplicativos de mensagens e telefonemas aos conhecidos e mais próximos.

Feita a aplicação, os dados foram compilados, mensurados e interpretados de forma agregada. Assim, foi possível apresentar as médias para cada indicador utilizado. Considerando-se que algumas bases de comprometimento se relacionam diretamente ao desempenho das organizações enquanto que outras estão inversamente proporcionais a isso.

A fim de facilitar o tratamento dos dados coletados nos questionários, eles são apresentados em tabelas. Nelas, estão presentes os itens das escalas, seus valores, bem como a quantidade de respondentes e seus respectivos percentuais. Em algumas tabelas, aplicou-se uma metodologia diversa. Nelas, agruparam-se as respostas de valor 1 e 2 e 4 e 5, representando, respectivamente, discordância e concordância para as questões apresentadas. Com isso, objetivou-se conhecer todos aqueles que estão ou não de acordo, e desconsideraram-se aqueles

que optaram pelo valor 3 de representação neutra.

As entrevistas semiestruturadas (Apêndice B), segundo instrumento de coleta de dados primários da pesquisa, são úteis, pois, segundo Tavares (2000), proporcionam ao entrevistador maior clareza dos seus objetivos, bem como maior praticidade em se obter as informações pretendidas. Além de constituir-se em procedimento que garante a obtenção da informação qualitativa necessária, aumentando a sua confiabilidade e fidelidade. Para tanto, foram entrevistados 3 Diretores Gerais dos *Campi* e o Gestor e o Diretor Geral de Gestão de Pessoas do IFNMG, total de 4 gestores.

Os três diretores gerais representaram os *campi* do IFNMG, por isso, ao escolher quem entrevistar, optou-se pelo Diretor Geral (DG) do *campus* Salinas, por ser o segundo maior e mais antigo da instituição; o DG do *campus* Diamantina, representando os *campi* de médio porte e o do *campus* Janaúba, representando os *campi* avançados, os menores e mais recentemente implementados na rede no Instituto. Adicionalmente, o Diretor de Gestão de Pessoas do IFNMG foi entrevistado como o representante institucional da área de GP, além de possuir *know-how* por estar há quase 08 anos no cargo e ter experiência e conhecimento do funcionamento da área de GP no Instituto.

A escolha por esse universo de análise deve-se ao fato de que os resultados das entrevistas com o DG de Gestão de Pessoas, bem como diretores dos *campi*, atrelados à percepção dos Assistentes em Administração, proporcionam uma visão ampla e estratégica das atividades relacionadas à gestão e (re)alocação de pessoas em toda a instituição.

As entrevistas foram conduzidas por meio *online*, via *Google Meet*, uma vez que, coincidentemente com o período da pesquisa de campo, ocorreu, também, a pandemia do COVID-19 no Brasil, contexto que não possibilitou a realização das entrevistas pessoalmente. Salienta-se que se optou por não identificar os participantes no momento da análise da entrevista.

Por fim, tendo em vista que a análise de documentos permite o mapeamento do processo admissional, desde o edital de abertura do concurso até a alocação dos servidores ocupantes do cargo de Assistente de Administração, foram estudadas e analisadas legislações referentes à Gestão de Pessoas.

Conforme consta no Quadro 10, além dos editais de concurso, foram avaliados documentos relativos ao regime jurídico destes servidores e ao seu plano de carreira, bem como relatórios, estatutos e regimentos produzidos pelo IFNMG.

<b>Documentos e Legislações da GP para Alocação de Pessoal</b>	
✓	Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
✓	Lei nº 11.091/2005, que dispõe acerca da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
✓	Ofício Circular nº 15/2005/MEC, previsto pela Lei nº 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
✓	Documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); estatutos; regimentos internos e editais de procedimentos das atividades relativas à realização dos concursos para servidores técnico-administrativos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Optou-se pela análise qualitativa dos dados coletados nos diferentes instrumentos, lançando-se mão da Análise de Conteúdo, categorial temática, a partir dos conceitos listados anteriormente. Com isso, o capítulo de *Análise de Dados* foi subdividido em 6 subcapítulos.

O primeiro é composto da análise do perfil do servidor Assistente em Administração do IFNMG. No segundo, apresentam-se suas percepções acerca das 3 dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa). No terceiro, ainda a percepção deles, porém sobre o processo de alocação vivenciado por eles na instituição. No quarto, têm-se as percepções dos gestores no tocante ao comprometimento organizacional e o processo de alocação vivenciado pelos servidores AA; nesse caso, foi feita a análise de conteúdo das entrevistas. Em seguida, confrontaram-se as percepções dos servidores com as dos gestores e apontadas as considerações. No capítulo quinto, foi apresentada uma proposta de estruturação ao IFNMG como mecanismo de formalização do processo de realocação juntos aos servidores AA em suas unidades. Por fim, no capítulo sétimo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, inclusive suas limitações e sugestões de trabalhos futuros acerca da temática investigada.

Após a análise dos dados obtidos, os quais foram correlacionados com os resultados dos estudos de pesquisadores que são referência na temática e que embasaram teoricamente esta pesquisa, foi possível contrapor a teoria com a prática e, assim, propor a estruturação e formalização um processo de realocação dos servidores AA no IFNMG.

Conforme Modelo de Análise constante no Quadro 11, cuja apresentação é feita a seguir:

**Quadro 11** - Modelo de Análise

OBJETIVO DA PESQUISA	INDICADORES	FONTES DE DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS
Caracterizar o perfil dos servidores Assistentes em Administração do IFNMG;	Percepção de quem são os servidores de cargo Assistente em Administração (sexo, escolaridade, tempo de instituição);	Servidores do Cargo Assistente em Administração do IFNMG e Bancos de Dados do IFNMG;	Questionário semiestruturado <i>online</i> ;	Tabelas e gráficos gerados através de planilhas do <i>Software Microsoft Excel 2007</i> ;
Conhecer o processo de alocação dos servidores ocupantes do cargo de Assistentes em Administração do IFNMG;	Percepção do desempenho de atividades do servidor Assistente em Administração em relação ao processo de alocação vivenciado por ele;	Assistentes em Administração, Gestores e Documentos Institucionais	Questionário semiestruturado <i>online</i> e entrevistas semiestruturadas, preferencialmente, presenciais;	Análise de conteúdo e análise qualitativa;
Caracterizar a percepção dos gestores das Unidades de Gestão de Pessoas e Órgãos Administrativos no que tange ao comprometimento organizacional dos Assistentes em Administração a partir do processo de alocação;	Percepção do vínculo sentimental e afetivo do servidor com IFNMG; Percepção do apego psicológico do servidor - grau em que o servidor se sente prisioneiro do IFNMG pelos custos associados ao deixá-lo; Percepção da identificação e internalização do servidor com os valores e objetivos do IFNMG;	Gestores;	Entrevistas semiestruturadas;	Análise de conteúdo e análise qualitativa;
Confrontar a percepção desses dois grupos de atores;	Percepção das diferenças entre as duas visões - Assistentes em Administração e Gestores;	Assistentes em Administração e Gestores;	Questionário semiestruturado <i>online</i> e entrevistas semiestruturadas e análise documental.	Análise de conteúdo e análise qualitativa e descritiva;
Sugerir um modelo de estruturação e formalização do processo de realocação dos servidores AA do IFNMG.	Percepção de possíveis melhorias no processo de realocação para Assistentes em Administração.	Assistentes em Administração, Gestores e Documentos Institucionais.	Questionário semiestruturado <i>online</i> , entrevistas semiestruturadas, e análise documental.	Análise documental; categorizações e análise de conteúdo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

### 3.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE CO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL

Frente à importância de se investigar os estudos acerca da temática pesquisada, a fim de conhecer sua relevância, aplicação, bem como suas barreiras, fez-se necessária uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas. À vista



disso, com o intuito de se construir e consolidar o capítulo *Caminhos Teóricos*, foram estudados artigos, dissertações, teses, quer seja *online* (plataforma *Google Acadêmico*; CAPES, RI UFBA, *SciELO*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, dentre outras avaliadas como relevantes), quer seja impressa (livros e anais de congressos), relativos às temáticas: “Gestão Estratégica de Pessoas”, “Alocação de Pessoas no Serviço Público” e “Comprometimento Organizacional”.

Dessa maneira, foram localizados estudos e pesquisas tanto nacionais como internacionais sobre a temática CO. Dentre eles, destacam-se os estudos dos autores Meyer e Allen (1990; 1991); Mowday, Porter e Steers (1979; 1982) entre outros estrangeiros, e alguns nacionais de autoria do Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. Estudos esses que ofereceram vastas contribuições, a exemplo de: “Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato” (BASTOS, 1994); “Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho; Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997); e, “Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen” (BASTOS; RODRIGUES, 2010).

Além de ricas contribuições de trabalhos do Professor Igor Gomes Menezes, a exemplo de sua tese de doutorado acerca da temática, intitulada “Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais” (MENEZES, 2009); e “Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais” (MENEZES; AGUIAR e BASTOS, 2016).

Além dos estudos acima mencionados, que são a respeito do tema Comprometimento Organizacional, analisaram-se também trabalhos sobre Alocação de Pessoal no Serviço Público e Gestão Estratégica de Pessoas, como: “Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público” (SCHIKMANN, 2010); “O modelo de alocação dos Assistentes em Administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas” (ALMEIDA, 2018) e “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público” (BERGUE, 2020), entre outros autores renomados da área.

Por fim, é apresentada, nos Apêndices D e E, uma breve revisão da literatura, em que são expostos estudos que foram lidos e utilizados indiretamente, embora não tenham sido citados. E, também, aqueles que não foram utilizados, pois, apesar de possuírem relação com os assuntos discutidos, não atenderam ao escopo da presente pesquisa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários aos servidores técnicos administrativos, do cargo de Assistente em Administração (AA), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG, *locus* da pesquisa, e entrevistas realizadas com os gestores. Os questionários são compostos por três seções: as escalas de Comprometimento Organizacional (CO) validadas, questões relativas ao perfil dos servidores e escala criada pelo autor sobre Alocação de Pessoal.

A fim de se tratar estes dados, inicialmente, traçou-se o perfil dos respondentes, para conhecer qual é o perfil predominante entre os servidores AA do IFNMG. Em seguida, fez-se a análise dos tipos de CO, com vistas a avaliar quais são os níveis de CO para cada uma das três dimensões, afetiva, calculativa e normativa, a partir dos escores médios gerais reportados pelos servidores através dos questionários.

Posteriormente, foi realizada a apuração dos resultados e a interpretação das Escalas de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF); de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC); e de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON). Na sequência, foram caracterizados e analisados os resultados relativos ao processo de alocação e desempenho de atividades pelos AA, apresentando-se as possíveis relações com o grau de CO encontrado.

Adicionalmente, com o objetivo de confrontar as informações colhidas junto aos servidores participantes da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com gestores da instituição, acerca de suas percepções sobre processo de alocação e CO dos AA do IFNMG.

##### 4.1 PERFIL DOS SERVIDORES AA DO IFNMG

A população de servidores AA do IFNMG corresponde a um total de 160 servidores, sendo 159 enquadrados como quadro permanente e 01 que pertence a outra instituição da rede de ensino, mas que se encontra em colaboração técnica no IFNMG. Dentre esses servidores, 110 responderam à pesquisa. Na Tabela 1, são apresentados os dados demográficos dos respondentes, resumindo seu perfil.

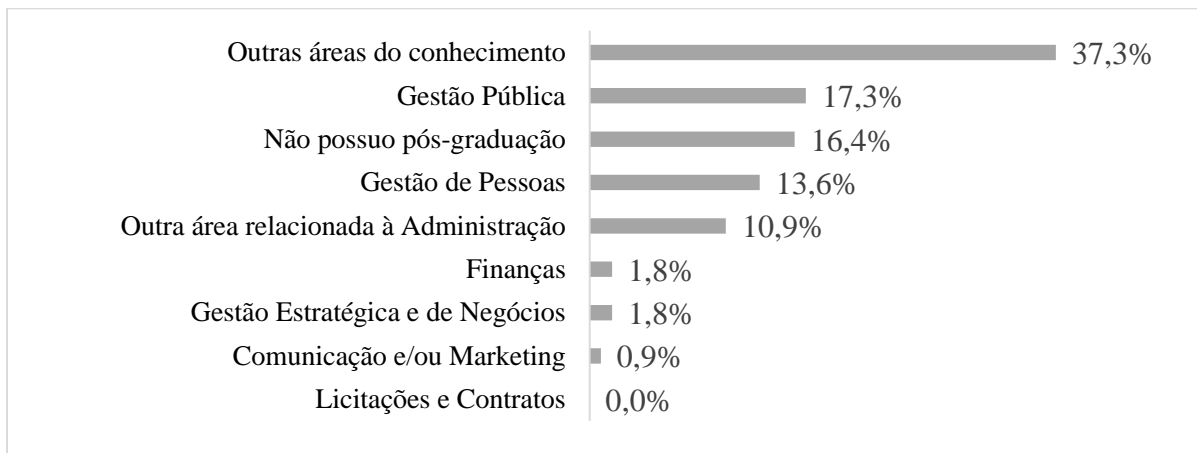
**Tabela 1-** Dados demográficos dos respondentes

<b>Dados</b>	<b>Categoria</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
Gênero	Feminino	62	<b>56,4%</b>
	Masculino	48	43,6%
Faixa Etária	18 a 24 anos	1	0,9%
	25 a 34 anos	35	31,8%
	35 a 44 anos	53	<b>48,2%</b>
	45 a 54 anos	19	17,3%
	Acima de 55 anos	2	1,8%
Tempo de Instituição	00 a 01 ano	9	8,2%
	01 a 03 anos	11	10,0%
	03 a 05 anos	12	10,9%
	05 a 10 anos	69	<b>62,7%</b>
	Acima de 10 anos	9	8,2%
Escolaridade	Doutorado	1	0,9%
	Mestrado	13	11,8%
	Especialização	75	<b>68,2%</b>
	Graduação	18	16,4%
	Ensino Técnico Completo	0	0,0%
	Ensino Médio Completo	3	2,7%
Setor / área de atuação na instituição	Almoxarifado e/ou Patrimônio	12	10,9%
	Comunicação e Marketing	0	0,0%
	Ensino (Secretaria Acadêmica ou de Ensino)	25	<b>22,7%</b>
	Finanças e Orçamentaria	10	9,1%
	Gestão de Pessoas	23	<b>20,9%</b>
	Licitações e Contratos	11	10,0%
	Outras áreas	19	17,3%
Pesquisa e Extensão	10	9,1%	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Analisando estes dados, observa-se a predominância de servidores AA do sexo feminino, de faixa etária de 35-44 anos, com 5 a 10 anos de trabalho na IFES, escolaridade em nível de especialização, com atuações divididas entre o setor/área de ensino (secretaria acadêmica ou de ensino), com 22,7%, e o setor de Gestão de Pessoas, com 20,9%, sendo as demais mais pulverizadas.

Complementarmente, perguntou-se aos servidores, em caso de possuírem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), qual a área cursada. Nesse caso, 16,4% informaram não possuir pós-graduação. Dentre os 83,6% que possuem, predominou-se a área de conhecimento de Gestão Pública, excetuando-se os 37,3% que assinalaram a opção ‘Outras áreas do conhecimento’, conforme Figura 5.

**Figura 5** - Áreas de estudo escolhidas pelos respondentes em curso de pós-graduação

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

O fato de predominar a pós-graduação na área de Gestão Pública pode demonstrar interesse por parte dos AA em aperfeiçoarem seus conhecimentos sobre o gerenciamento de instituições públicas, uma vez que essa é uma das principais características do curso em destaque. Outra questão reside no fato de ser este um curso com formação mais genérica, perfil mais aderente ao dos AA, por ser esse um cargo que necessita de formação básica e que se possua atuação generalista, podendo atuar nas mais diversas áreas das IFES, em especial, nas atividades de cunho administrativo.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES AA DO IFNMG SOBRE CO E PROCESSO DE ALOCAÇÃO

Com o objetivo de se fazer uma análise acerca do CO dos servidores AA do IFNMG, na Tabela 2, são evidenciadas as três bases ou dimensões do CO, de modo a apresentar seus escores médios na perspectiva desses servidores.

**Tabela 2-** Escores médios totais das escalas de CO dos servidores AA do IFNMG

Escalas de Comprometimento	Média Total
<b>Afetivo</b>	<b>3,64</b>
<b>Calculativo</b>	<b>2,96</b>
Perdas Sociais no Trabalho	3,17
Perdas de Investimento Feitos na Organização	2,84
Perdas de Retribuições Organizacionais	3,29
Perdas Profissionais	2,68
<b>Normativo</b>	<b>2,63</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

A partir da Tabela 2, foi possível observar que média maior é do COA, com 3,64. O COC apresentou escore médio total de 2,96 – sendo, 3,29 para Perdas de Retribuições Organizacionais; 3,17 para Perdas Sociais no Trabalho; 2,84 para Perdas de Investimento Feitos na Organização; e, 2,68 para Perdas Profissionais. Já o CON obteve o menor valor de média dentre as três bases, com 2,63. Nota-se, portanto, que a dimensão afetiva é apenas “**mediana**” (entre 3 e 3,9) e as dimensões calculativa e normativa são consideradas de “**fraco**” comprometimento (iguais ou abaixo de 2,9), conforme apontado pela autora das escalas (SIQUEIRA, 2008). Uma análise mais robusta desses resultados foi feita conjugando-os aos trazidos a seguir, na Tabela 3.

**Tabela 3-** Percentuais de respondentes por nível de CO

Escalas de Comprometimento	Fraco (1 e 2,9)	Médio (3 e 3,9)	Forte (4 e 5)
Afetivo	15%	<b>54%</b>	32%
Calculativo	<b>55%</b>	33%	12%
Normativo	<b>66%</b>	28%	5%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Nesta perspectiva, observa-se que 54% dos respondentes apresentaram valores entre 3 e 3,9 para o **Comprometimento Afetivo (CA)**, sinalizando uma indecisão, ou seja, os servidores não se sentem seguros para afirmar o seu CA com o IFNMG. Em contrapartida, 32% dos respondentes se dizem fortemente comprometidos afetivamente, os quais, segundo Allen e Meyer (1990), são aqueles trabalhadores que permanecem na instituição porque querem e possuem vínculo sentimental com a organização. Ao passo que, apenas 15% sinalizou frágil compromisso afetivo com o IFNMG, percentual relativamente baixo, confirmando a indecisão.

Diante disso, é possível afirmar que, com base na percepção do servidor AA do IFNMG, a maioria deles apresenta vínculo de CA médio com a instituição, ou seja, possuem um **grau satisfatório de CA**. Contudo, como o comprometimento afetivo está alicerçado em uma base sentimental psicológica, deve-se buscar maneiras para os servidores se sentirem mais ligados de maneira emocional à instituição (SIQUEIRA, 2002). O reconhecimento do trabalho desenvolvido, a oportunidade de crescimento e destaque na organização, a melhor interação com os colegas e chefias, a análise e tratamento do clima organizacional, bem como a reorganização do ambiente do trabalho são fatores que podem contribuir positivamente para o aumento do grau de satisfação desses servidores.

Por meio da análise dos índices gerais, ainda na Tabela 3, observa-se **baixo Comprometimento Calculativo (CC)**, com apenas 12% dos respondentes tendo forte vínculo calculativo ou instrumental, contra 55% que o apontaram como fraco. Consoante Bastos,

Brandão e Pinho (1997), o indivíduo que apresenta elevado nível de CC sente-se respeitado com o que a instituição oferta, assim, seu desligamento resultaria em prejuízos/esforços de natureza econômica, social ou psicológica. Logo, como o servidor AA do IFNMG não tem se sentido desta forma, não entende que possa vir a ter tais prejuízos caso deixe a referida IFES.

Com relação ao **Comprometimento Normativo (CN)**, verificou-se que esta dimensão foi a que apresentou menor nível de comprometimento dentre as três definidas por Meyer e Allen (1991). Entre os AA do IFNMG, dos 110 respondentes, 66% negaram ser esta uma condição de permanência na IFES. Para Meyer e Allen (1990), os trabalhadores normativamente comprometidos permanecem na instituição porque sentem que são obrigados.

Assim, infere-se que a maioria dos servidores pesquisados não se sente obrigado (a) a permanecer no IFNMG, ou ainda, consoante a Siqueira (2002), não sentem o dever de demonstrar obrigações e deveres morais em relação a ele. Além de ser a dimensão que apresentou maior percentual de **fraco comprometimento normativo**, foi também a que demonstrou o menor percentual (5%) de forte comprometimento normativo, o que corrobora tal interpretação.

Muitas vezes, as pessoas sentem-se que devem ser fieis a um comportamento devido a sua consciência de obrigação moral, ou seja, a necessidade de ser coerente com seus valores pessoais. Na maioria das ocasiões, esta obrigação moral não é imposta de forma externa, mas a pessoa é fiel a esse dever interno. Deduz-se que, no presente estudo, tal comportamento não se verifica na maioria dos respondentes em relação ao IFNMG

#### 4.2.1 COA: perspectiva dos AA do IFNMG

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) aplicada aos servidores AA do IFNMG consistiu em um instrumento de medida unidimensional formado por 18 itens. Sua avaliação permitiu verificar a intensidade com que os servidores nutrem sentimentos positivos e negativos frente à IFES. A fim de se evitar equívocos dos respondentes com as questões originais da escala de Siqueira (2002), os itens contendo sentimentos negativos foram convertidos em positivos.

No geral, vislumbra-se uma percepção ligeiramente positiva (escore médio 3,64) acerca dos sentimentos do servidor para com a instituição. Conforme sugerido por Siqueira (2008), quanto maior o escore médio, mais forte é o sentimento do servidor com a organização. De acordo com a autora, valores entre 4 e 5 sinalizam que o entrevistado se sente afetivamente comprometido com a organização, enquanto que valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão quanto ao vínculo afetivo e, por fim, respostas entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo

com a instituição.

Na Tabela 4, estão dispostos os 18 sentimentos em relação ao IFNMG, bem como as 110 respostas obtidas em valores brutos e percentuais. As análises dos dados coletados são discutidas sob a ótica da categoria temática: **Percepção do Vínculo Sentimental e Afetivo do servidor com o IFNMG.**

Iniciando-se esta análise, destaca-se a predominância da nota 4 para quase todos os indicadores, excetuando-se os de número 3, 5 e 16, nos quais a maioria dos respondentes assinalou a nota 3. Isso pode indicar que os servidores apresentam uma certa indecisão ou dificuldade de se manifestar de maneira mais crítica quando perguntados o quanto se sentem empolgados, apegados e fascinados pela instituição IFNMG.

**Tabela 4** - Percentuais de respondentes por sentimento pelo IFNMG

<b>A instituição onde trabalho faz-me sentir...</b>	<b>1 = Nada</b>	<b>2 = Pouco</b>	<b>3 = Mais ou Menos</b>	<b>4 = Muito</b>	<b>5 = Extremamente</b>
1. Confiante nela:	2 1,8%	9 8,2%	37 33,6%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	17 15,5%
2. Satisfeito com ela:	1 0,9%	11 10,0%	37 33,6%	<b>49</b> <b>44,5%</b>	12 10,9%
3. Empolgado com ela:	3 2,7%	12 10,9%	<b>42</b> <b>38,2%</b>	41 37,3%	12 10,9%
4. Fiel a ela:	2 1,8%	4 3,6%	20 18,2%	<b>55</b> <b>50,0%</b>	29 26,4%
5. Apegado a ela:	6 5,5%	13 11,8%	<b>42</b> <b>38,2%</b>	35 31,8%	14 12,7%
6. Orgulhoso dela:	1 0,9%	6 5,5%	23 20,9%	<b>54</b> <b>49,1%</b>	26 23,6%
7. Contente com ela:	1 0,9%	8 7,3%	34 30,9%	<b>51</b> <b>46,4%</b>	16 14,5%
8. Responsável por ela:	1 0,9%	6 5,5%	13 11,8%	<b>64</b> <b>58,2%</b>	26 23,6%
9. Próximo dela:	3 2,7%	12 10,9%	27 24,5%	<b>53</b> <b>48,2%</b>	15 13,6%
10. Dedicado a ela:	1 0,9%	2 1,8%	15 13,6%	<b>68</b> <b>61,8%</b>	24 21,8%
11. Entusiasmado com ela:	3 2,7%	9 8,2%	36 32,7%	<b>44</b> <b>40,0%</b>	18 16,4%
12. Preocupado com ela:	2 1,8%	6 5,5%	21 19,1%	<b>46</b> <b>41,8%</b>	35 31,8%
13. Encantado com ela:	6 5,5%	18 16,4%	31 28,2%	<b>41</b> <b>37,3%</b>	14 12,7%
14. Atraído por ela:	4	15	35	<b>44</b>	12

	3,6%	13,6%	31,8%	<b>40,0%</b>	10,9%
15. Envolvido com ela:	1	11	27	<b>48</b>	23
	0,9%	10,0%	24,5%	<b>43,6%</b>	20,9%
16. Fascinado por ela:	7	19	<b>39</b>	36	9
	6,4%	17,3%	<b>35,5%</b>	32,7%	8,2%
17. Interessado por ela:	1	9	27	<b>50</b>	23
	0,9%	8,2%	24,5%	<b>45,5%</b>	20,9%
18. Animado com ela:	2	18	34	<b>42</b>	14
	1,8%	16,4%	30,9%	<b>38,2%</b>	12,7%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Contundo, eliminando-se os percentuais de respondentes indecisos – neutros – (nota 3) e analisando os quantitativos de respondentes dos somatórios com notas 1 e 2 - discordância, e notas 4 e 5 - concordância, consegue-se observar alguns comportamentos afetivos importantes dos servidores, conforme é visto na Tabela 5.

**Tabela 5** - Percentuais de respondentes em discordância ou concordância em relação aos sentimentos pelo IFNMG

A instituição onde trabalho faz-me sentir...	Notas 1 e 2 (Discordância)	Notas 4 e 5 (Concordância)
1. Confiante nela:	11 10,0%	62 56,4%
2. Satisfeito com ela:	12 10,9%	61 55,5%
3. Empolgado com ela:	15 13,6%	53 48,2%
4. Fiel a ela:	6 5,5%	<b>84</b> <b>76,4%</b>
5. Apegado a ela:	19 17,3%	49 44,5%
6. Orgulhoso dela:	7 6,4%	80 72,7%
7. Contente com ela:	9 8,2%	67 60,9%
8. Responsável por ela:	7 6,4%	<b>90</b> <b>81,8%</b>
9. Próximo dela:	15 13,6%	68 61,8%
10. Dedicado a ela:	3 2,7%	<b>92</b> <b>83,6%</b>
11. Entusiasmado com ela:	12 10,9%	62 56,4%
12. Preocupado com ela:	8	81



	7,3%	73,6%
13. Encantado com ela:	<b>24</b>	55
	<b>21,8%</b>	50,0%
14. Atraído por ela:	19	56
	17,3%	50,9%
15. Envolvido com ela:	12	71
	10,9%	64,5%
16. Fascinado por ela:	<b>26</b>	45
	<b>23,6%</b>	40,9%
17. Interessado por ela:	10	73
	9,1%	66,4%
18. Animado com ela:	<b>20</b>	56
	<b>18,2%</b>	50,9%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Diante disso, observa-se que em todos os itens, são reportados sentimentos fortemente positivos – concordância - (notas 4 e 5) dos AA em relação ao IFNMG, com percentuais médios para a soma destas notas de 54,8% contra 10,7% para sentimentos fortemente negativos – discordância - (notas 1 e 2). Mais de 80% dos pesquisados se dizem fortemente dedicados e responsáveis pela instituição. Perspectiva que reforça o conceito do COA definido por Mathieu e Zajac (1990), em que os autores afirmam ser o comprometimento de natureza atitudinal, o qual incorpora crenças e intenções diante da organização; inclusive, a intenção/desejo de permanência (ALLEN; MEYER, 1990).

A elevada dedicação e responsabilidade destes servidores podem explicar o seu sentimento de fidelidade, uma vez que, aproximadamente, 76% dos funcionários se consideram extremamente fiéis ao IFNMG. Desse modo, conforme apontado por Mowday *et al.* (1982), O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1990), o COA traduz-se no apego psicológico em que envolvem sentimentos como desejo de pertencimento, fidelidade, orgulho e prazer de ser integrante, entres outros que estão amplamente ligados ao comprometimento afetivo.

A partir disso, observa-se uma das características da GEP, em que gestores passam a entender que os resultados organizacionais decorrem do respeito aos valores humanos e às necessidades de sobrevivência e desenvolvimento de seus trabalhadores (MARRAS, 2000; DUTRA, 2002; VISCAINO; ESTORK, 2007; GIRARDI, 2008). Fatores que contribuem com a dedicação e responsabilidade dos trabalhadores com a organização, e, conseqüentemente, fortalecendo sua fidelidade e comprometimento afetivo.

Vale destacar que esses achados contradizem ao preconizado por outros estudiosos (CERETTA; FROEMMING, 2011; MENDONÇA, 2011; MALAFIA, 2011; CAPPI;

ARAÚJO, 2015), uma vez que estes pesquisadores afirmam que a Geração X, nascidos entre a década de 60 e 80, e a Geração Y, nascidos a entre a década de 80 e 90, gerações predominantes no IFNMG, em sua maioria, gostam da informalidade, não são muito fiéis à organização na qual trabalham, sendo ela um mero meio para se atingir o sucesso profissional. Neste estudo, por outro lado, conforme apresentado pelos AA, os respondentes mostraram-se altamente fiéis, dedicados e responsáveis pelo IFNMG. Fatores que podem ser excepcionalidades nesta IFES e que eleva o nível de COA em comparação às demais dimensões.

Em contrapartida, verifica-se que os sentimentos mais negativos, de discordância, apontados pelos servidores se referem ao modo como eles veem a instituição. Quando perguntados se se sentem fascinados ou encantados por ela, cerca de 20% dos respondentes assinalaram notas 1 e 2. Somando-se esse valor ao percentual de indecisos (em média 40% nestes itens). Tal resultado sugere uma baixa admiração desses servidores frente ao IFNMG, o que pode implicar em uma menor animação e apatia ao exercer suas atividades diárias (item 18).

Dessa maneira, sugere-se, como forma de melhorar esses índices, que o IFNMG trabalhe sua imagem junto ao servidor mais efetivamente, de modo que consiga despertar nele uma melhor percepção da organização, sobretudo de sua missão, visão e valores. Fazendo-se necessário, nesse caso, o fortalecimento e disseminação da cultura organizacional junto aos servidores, a fim de aumentar seu sentimento de pertencimento e admiração pela instituição.

#### 4.2.2 COC: perspectiva dos AA do IFNMG

Iniciada pela teoria dos *side-bets* de Becker (1960), a dimensão conhecida como comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental representa o grau de aprisionamento do trabalhador pelos grandes custos associados ao deixar a organização. Assim, a fim de conhecer o nível de CC do servidor AA do IFNMG para com esta IFES, foi aplicado o questionário contendo a Escala de Comprometimento Calculativo – ECOC.

O instrumento para contemplar o campo conceitual do construto consiste em 15 frases acerca dos conceitos de perdas sociais no trabalho (itens 3, 4, 5 e 6); perdas de investimentos feitos na organização (itens 2, 7 e 8); perdas de retribuições organizacionais (itens 1, 11 e 12) e perdas profissionais (itens 9, 10, 13, 14 e 15), consoante à sua criadora, a autora Siqueira (2008).

Na Tabela 6, são apresentados os quatro tipos de perdas associados à ECOC, bem como os seus respectivos escores médios.

**Tabela 6** - Médias totais da ECOC por tipo de perda

<b>Tipo de Perda do COC</b>	<b>Média Total</b>
Perdas Sociais no Trabalho	<b>3,17</b>
Perdas de Investimento Feitos na Organização	2,84
Perdas de Retribuições Organizacionais	<b>3,29</b>
Perdas Profissionais	2,68

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Dessa maneira, ao se observar as médias totais dos escores de cada uma das perdas consideradas na ECOC, conforme apresentadas na Tabela 6, nota-se que em nenhuma delas o servidor AA apresentou forte COC. Visto que em nenhuma delas o servidor sinalizou acreditar vir a ter aquela perda, conforme confirmado na média geral, em que esse comprometimento apresentou índice geral de 2,96.

Tal afirmação se dá em consonância com a autora da escala, Siqueira (2008), pois, para ela, quando o escore médio tem valor abaixo de 3, o trabalhador acredita que não teria essas perdas, como é o caso das **Perdas de Investimento Feitos na Organização** e **Perdas Profissionais**, cujos escores são, respectivamente, **2,84** e **2,68**. Entretanto, quando o trabalhador apresenta escore médio entre 3 e 3,9, como foi, por exemplo, em **Perdas Sociais no Trabalho** e **Perdas de Retribuições Organizacionais**, cujos escores são **3,17** e **3,29**, ele sinaliza incerteza sobre a probabilidade de vir a ter essas perdas, caso venha deixar a organização na qual trabalham.

Para melhor interpretação e complementação aos escores médios da ECOC apresentados, dividiu-se, na Tabela 7, também por tipo de perda, no entanto, desta vez, apresentada por percentual de respondente aos itens que compõem cada uma das perdas.

**Tabela 7** - Percentuais de respondentes por tipo de perda do COC

<b>Tipo de Perda</b>	<b>Fraco - (1 e 2,9)</b>	<b>Médio - (3 e 3,9)</b>	<b>Forte - (4 e 5)</b>
Perdas Sociais no Trabalho	35%	<b>45%</b>	20%
Perdas de Investimento Feitos na Organização	<b>49%</b>	36%	15%
Perdas de Retribuições Organizacionais	28%	<b>48%</b>	24%
Perdas Profissionais	<b>60%</b>	26%	14%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Ratifica-se que os servidores AA do IFNMG não acreditam que teriam **Perdas de Investimento Feitos na Organização**, ou seja, perdas de esforços feitos para chegar onde chegaram, bem como o tempo dedicado e investimentos feitos na instituição, com 49% dos respondentes para escore entre 1 e 2,9. Além disso, não acreditam que teriam as **Perdas Profissionais**, isto é, que prejudicariam a carreira, demorariam a ganhar respeito e prestígio em

outra instituição, ou jogaria fora o esforço aplicado à aprendizagem das atividades, com 60% dos respondentes. Assim como, confirma-se também a incerteza sobre a possibilidade de **Perdas Sociais no Trabalho**, em outros termos, perda da estabilidade, prestígio do cargo e relações com os colegas, com 45% das repostas para escore entre 3 e 3,9. Enquanto que o valor encontrado para as **Perdas de Retribuições Organizacionais**, ou seja, perda de salário bom e benefícios oferecidos pelo IFNMG, equivale a 48% dos respondentes.

Tais resultados corroboram com o preconizado pelos estudiosos das gerações X e Y, quando dizem que os indivíduos dessas gerações buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, gostam da informalidade, além de sucesso financeiro, independência pessoal e a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional. Ademais, Cappi e Araújo (2015) identificaram que o comprometimento organizacional se mostrou como o antecedente mais forte da intenção de sair do emprego para a geração Y, ou seja, confirma que os servidores AA do IFNMG não têm medo de deixá-lo, considerando as possíveis perdas que teriam, para buscarem maiores e melhores oportunidades.

No Quadro 12, são apresentadas as perdas relativas ao COC, bem como as questões que as envolvem e suas conclusões, nas perspectivas dos servidores AA do IFNMG.

**Quadro 12** - Perdas relativas ao COC

<b>Perdas Relativas ao COC</b>	<b>Componentes da ECOC e Respondentes</b>	<b>Conclusões</b>
<b>a) Em relação às Perdas Sociais no Trabalho</b>	Dentre os AA respondentes, 45% deles não souberam dizer se o seu comprometimento em relação ao IFNMG deve-se à crença de que, caso mudassem de emprego, perderiam a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, a amizade dos colegas de trabalho ou a liberdade para realizar atividades.	Há dificuldade dos servidores de se posicionarem quanto ao seu grau de CC na perspectiva das Perdas Sociais no Trabalho. Isso pode ter contribuído para seu escore médio de 3,17, sendo relativamente elevado quando comparado aos demais.
<b>b) Perdas de Investimento Feitos na Organização</b>	Quando observadas questões relativas às crenças de que o servidor perderia seus esforços na instituição, tempo dedicado e investimentos feitos nela, a maioria (49%) demonstrou fraco comprometimento nesse sentido, confirmado pelo escore médio de 2,84.	Causa que se leva a inferir que os servidores não teriam receio em deixá-la por essas questões, pode-se ratificar o entendimento quando apenas a minoria, somente 15%, se compromete por essas razões.
<b>c) Perdas de Retribuições Organizacionais</b>	Em relação às crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pelo instituto, também é possível perceber que há uma dificuldade dos servidores em se posicionarem. Quase a metade (48%) mostrou-se indecisa; em contrapartida, houve um maior número de respondentes (28%) que afirmou não se comprometer por essa razão, já 24% dizem comprometer pelo salário e benefícios.	Móbil que justifica este ter sido o componente da ECOC com maior escore médio (3,29). No entanto, ao se considerar apenas as necessidades que mantêm o vínculo e o CC do AA com a IFES, pode-se dizer que ele permanece nela por recear perder benefícios ofertados por ela (salários acima da média do setor privado, vale-alimentação e convênio médico).
	Ao serem questionados das crenças de que, ao perder o atual emprego, como,	Fonte que indica um fraco comprometimento. Depreende-se que estas

<b>d) Perdas Profissionais:</b>	prejuízo à carreira; tempo para ser respeitado em outra empresa; perder o prestígio de ser servidor daquela IFES, e tempo a se acostumar com novo trabalho, jogando fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais; 60% dos respondentes avaliaram estes fatores como tendo importância entre 1-2.	são as questões com as quais os servidores AA menos se preocupam ao vislumbrarem uma saída do IFNMG. Somente 14% indicaram as Perdas Profissionais como fortes razões para se comprometerem com a organização.
---------------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme mencionado, a análise da dimensão de CC obteve um escore médio geral de 2,96. Tendo os servidores, portanto, manifestado um **baixo comprometimento calculativo**.

Na Tabela 8, apresentam-se as 15 sentenças sobre possíveis perdas e dificuldades que os servidores encontrariam no caso de pedirem demissão (exoneração) do IFNMG, bem como o número de respondentes e respectivos percentuais.

**Tabela 8** - Perdas e dificuldades que o servidor AA poderia encontrar caso deixasse o IFNMG

Pedir demissão da instituição onde trabalho e ir trabalhar para outra instituição não valeria a pena porque...	1 = Discordo totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Concordo nem discordo	4 = Concordo	5 = Concordo totalmente
1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje:	9 8,2%	16 14,5%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	33 30,0%	17 15,5%
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta instituição:	10 9,1%	24 21,8%	30 27,3%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	11 10,0%
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta instituição (garantias de não ser demitido):	4 3,6%	7 6,4%	19 17,3%	<b>51</b> <b>46,4%</b>	29 26,4%
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual:	14 12,7%	33 30,0%	<b>41</b> <b>37,3%</b>	15 13,6%	<b>7</b> <b>6,4%</b>
5. Eu demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição:	15 13,6%	22 20,0%	<b>43</b> <b>39,1%</b>	17 15,5%	13 11,8%
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta instituição:	6 5,5%	19 17,3%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	29 26,4%	11 10,0%
7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta instituição:	15 13,6%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	32 29,1%	21 19,1%	<b>7</b> <b>6,4%</b>
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta instituição:	14 12,7%	<b>37</b> <b>33,6%</b>	37 33,6%	16 14,5%	<b>6</b> <b>5,5%</b>
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional:	14 12,7%	<b>27</b> <b>24,5%</b>	43 39,1%	17 15,5%	<b>9</b> <b>8,2%</b>
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro desta instituição:	21 19,1%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	39 35,5%	8 7,3%	<b>7</b> <b>6,4%</b>

11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta instituição oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.):	14 12,7%	20 18,2%	<b>43</b> <b>39,1%</b>	21 19,1%	12 10,9%
12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão (exoneração):	5 4,5%	13 11,8%	28 25,5%	<b>40</b> <b>36,4%</b>	24 21,8%
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta instituição:	16 14,5%	<b>28</b> <b>25,5%</b>	35 31,8%	19 17,3%	12 10,9%
14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho:	21 19,1%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	29 26,4%	15 13,6%	10 9,1%
15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual:	25 22,7%	<b>30</b> <b>27,3%</b>	28 25,5%	17 15,5%	10 9,1%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Com base nesses dados, verifica-se que apenas em relação aos itens 3 e 12 os servidores são fortemente comprometidos. Indicando, portanto, que os servidores se mostram apreensivos de perderem a estabilidade que o emprego proporciona, além de avaliarem que a perda do trabalho teria mais um impacto negativo do que positivo. Para os itens 1 e 2, os servidores reportam, ligeiramente, que se preocupam em perder o salário bom que recebe no IFNMG frente a um que ganharia em um novo emprego. Adicionalmente, indicam que se preocupam, razoavelmente, em jogar fora aquilo que já foi dado de si para a instituição.

Ao se analisar os itens 4, 7, 8, 10, 13, 14 e 15, verifica-se que, de modo geral, os respondentes discordam das afirmações ou não sabem se posicionar. Estes itens, em sua maioria, compõem as perdas de investimentos feitos na organização (7 e 8) e as perdas profissionais (10, 13, 14 e 15). Tal resultado corrobora com o que foi detectado em uma análise geral dos resultados, quando os AA demonstram que o receio de perderem esforços feitos para chegar onde estão e o tempo dedicado ao IFNMG não são determinantes na sua permanência, bem como a possibilidade de se levar tempo para conseguir o mesmo prestígio em um novo trabalho ou de isso atrapalhar a sua carreira.

Nota-se também que parte dos itens que obtiveram maior quantidade de resposta de valor 2 (Discordo), a saber: 07, 08, 09 e 10, são também as questões que apresentaram o menor número de respostas ao valor 5 (Concordo totalmente), total entre 6 e 9 respondentes para os referidos itens. Ratificando justamente que os AA do IFNMG não estão preocupados com aquelas perdas e dificuldades, caso precisem mudar de organização. Por fim, os itens 5, 6, 9 e 11 se mostram inconclusivos frente ao posicionamento dos respondentes.

Conforme dados anteriores, ao se excluírem as respostas de valor 3 (Nem concordo e

nem discordo), constata-se que, no geral, houve predominância de notas de valores mais baixos, como, por exemplo, o item de número 10 (Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro desta instituição), o qual, quando somados os valores 1 e 2, obteve-se percentual acima de 50%.

Dessa maneira, conclui-se que os servidores, em sua maioria, acreditam que, saindo do IFNMG, não demorarão a conquistar o respeito que eles têm hoje na instituição. Tal fato nos induz a refletir duas possibilidades: 1 – eles acreditam em seu potencial de trabalho e não têm medo de conquistar novos postos em outras organizações; 2 – eles não se consideram tão respeitados no IFNMG. Além do item 10, vale destacar também os itens 14 e 15, os quais, também, obtiveram percentuais iguais ou maiores a 50% e podem ser justificados pelas mesmas razões já citadas.

**Tabela 9** - Concordância e Discordância das perdas e dificuldades que o servidor AA poderia encontrar caso deixasse o IFNMG

<b>Pedir demissão da instituição onde trabalho e ir trabalhar para outra instituição não valeria a pena porque...</b>	<b>Notas 1 e 2 (Discordância)</b>	<b>Notas 4 e 5 (Concordância)</b>
1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje:	25 22,7%	<b>50</b> <b>45,5%</b>
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta instituição:	34 30,9%	<b>46</b> <b>41,8%</b>
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta instituição (garantias de não ser demitido):	11 10,0%	<b>80</b> <b>72,7%</b>
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual:	<b>47</b> <b>42,7%</b>	22 20,0%
5. Eu demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição:	<b>37</b> <b>33,6%</b>	30 27,3%
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta instituição:	25 22,7%	40 36,4%
7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta instituição:	<b>50</b> <b>45,5%</b>	28 25,5%
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta instituição:	<b>51</b> <b>46,4%</b>	22 20,0%
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional:	41 37,3%	26 23,6%
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro desta instituição:	<b>56</b> <b>50,9%</b>	15 13,6%
11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta instituição oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.):	34 30,9%	33 30,0%
12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de	18	64

demissão:	16,4%	58,2%
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta instituição:	<b>44</b> <b>40,0%</b>	31 28,2%
14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho:	<b>56</b> <b>50,9%</b>	25 22,7%
15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual:	<b>55</b> <b>50,0%</b>	27 24,5%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Quando da análise dos maiores percentuais para a soma dos itens 4 e 5 (Concordo e Concordo Totalmente), observa-se alto percentual para as questões 1, 2 e 3. A partir disso, presume-se que a estabilidade no emprego (item 3), a dificuldade em arrumar outro emprego com salário compatível (item 1), bem como os esforços deles para conquistar a posição (cargo) que estão no momento (item 2), são fatores decisivos para a permanência deles na instituição.

Por fim, é possível notar que, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), em um nível elevado de COC, o indivíduo se sente respeitado com o que é ofertado pela instituição, assim, seu desligamento resultaria em prejuízos/esforços: econômicos, sociais ou psicológicos. Entretanto, a pesquisa não nos permite fazer essa afirmação em relação aos servidores AA do IFNMG, uma vez que seu índice (2,96) mostrou-se baixo, considerando-se de fraco comprometimento (iguais ou abaixo de 2,99), conforme afirma Siqueira (2008).

#### 4.2.3 CON: perspectiva dos AA do IFNMG

A Escala de Comprometimento Normativo (ECON) aplicada aos servidores AA do IFNMG consistiu em um instrumento de medida unidimensional formado por 07 itens. Sua avaliação permitiu verificar a intensidade com que os servidores nutrem sentimentos de lealdade e obrigação para com a organização.

Segundo a autora da ECON, Siqueira (2000), a concepção psicológica desse tipo de comprometimento está pautada em uma esfera cognitiva e pressupõe-se que o servidor, normativamente comprometido, acredita ter obrigações e deveres morais para com a instituição, devendo portar-se de modo a demonstrá-los.

Dentre as três dimensões do CO analisadas por meio das escalas (afetiva, calculativa e normativa), o menor escore médio (2,63) está atribuído à ECON; indicando que, no geral, os AA do IFNMG não atribuem o seu comprometimento às obrigações e deveres morais que julgam ter com a instituição.



Na Tabela 10, estão dispostas as 07 afirmações (frases) que representam as crenças dos servidores sobre obrigações e deveres morais com o IFNMG. As análises dos dados coletados são discutidas sob a ótica da categoria temática **Percepção da identificação e internalização do servidor AA com os valores e objetivos do IFNMG**.

**Tabela 10** - Crenças do servidor AA sobre obrigações e deveres morais com o IFNMG

<b>Afirmações da ECON</b>	<b>1 = Discordo totalmente</b>	<b>2 = Discordo</b>	<b>3 = Nem Concordo nem discordo</b>	<b>4 = Concordo</b>	<b>5 = Concordo totalmente</b>
1. Continuar trabalhando nesta instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	9 8,2%	22 20,0%	<b>44</b> <b>40,0%</b>	25 22,7%	10 9,1%
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta instituição.	26 23,6%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	30 27,3%	6 5,5%	<b>3</b> <b>2,7%</b>
3. Eu seria injusto com esta instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	26 23,6%	<b>52</b> <b>47,3%</b>	24 21,8%	5 4,5%	<b>3</b> <b>2,7%</b>
4. Neste momento esta instituição precisa dos meus serviços.	9 8,2%	13 11,8%	30 27,3%	<b>43</b> <b>39,1%</b>	15 13,6%
5. Seria desonesto da minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.	29 26,4%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	25 22,7%	9 8,2%	<b>2</b> <b>1,8%</b>
6. É a gratidão por esta instituição que me mantém ligado a ela.	18 16,4%	<b>34</b> <b>30,9%</b>	31 28,2%	24 21,8%	<b>3</b> <b>2,7%</b>
7. Esta instituição já fez muito por mim no passado.	17 15,5%	27 24,5%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	24 21,8%	7 6,4%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Ao analisar as sentenças que compõem a ECON, destaca-se a predominância da nota 2, sendo, em quatro das sete afirmações, a opção mais assinalada pelos AA, excetuando apenas as afirmações de número 1, 4 e 7. Além das afirmações 2, 3, 5 e 6 apresentarem o maior número de resposta de valor 2, são também as que constam de menor número de resposta de valor 5. Dentre estas três excetuadas, em duas delas os respondentes assinalaram a opção 3 (nem concorda, nem discorda), indicando certa indecisão ou dificuldade de se manifestarem criticamente sobre o que foi questionado.

Avaliando-se os percentuais obtidos nas questões de número 1 e 7 (40% e 31,8%, respectivamente), depreende-se que os servidores não conseguem afirmar com segurança se estão comprometidos com a instituição ao julgarem que devam retribuir o que ela já fez por eles no passado.

Em contrapartida, quanto à afirmação: **Seria desonesto da minha parte ir trabalhar para outra instituição agora**, dos 110 servidores AA participantes deste estudo, somente dois deles (1,8%) assinalaram a opção de valor 5 (Concordo totalmente). Isso ratifica que, em sua maioria, mais de 80% não concordam que seriam desonestos ao deixar o IFNMG para trabalhar para outra instituição.

Conforme sugerido por Siqueira (2008), quando da interpretação do escore médio, quanto mais perto de 5, mais o servidor acredita em seu CN com a instituição. Enquanto que valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão quanto a este compromisso, e, por fim, respostas entre 1 e 2,9 podem indicar frágil CN com a instituição, sendo essa última, a condição de prevalência nesta pesquisa. Na Tabela 11, são apresentados os valores absolutos das respostas para cada um dos itens do com, bem como as percentagens correspondentes, eliminando-se aqueles que assinalaram a nota 3 – nem concordo nem discordo.

**Tabela 11** - Concordância e discordância em crenças do servidor AA sobre obrigações e deveres morais com o IFNMG

Afirmações da ECON	Notas 1 e 2 (Discordância)	Notas 4 e 5 (Concordância)
1. Continuar trabalhando nesta instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	31 28,2%	35 31,8%
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta instituição.	<b>71</b> <b>64,5%</b>	9 8,2%
3. Eu seria injusto com esta instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	<b>78</b> <b>70,9%</b>	8 7,3%
4. Neste momento esta instituição precisa dos meus serviços.	22 20,0%	<b>58</b> <b>52,7%</b>
5. Seria desonesto da minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.	<b>74</b> <b>67,3%</b>	11 10,0%
6. É a gratidão por esta instituição que me mantém ligado a ela.	<b>52</b> <b>47,3%</b>	27 24,5%
7. Esta instituição já fez muito por mim no passado.	<b>44</b> <b>40,0%</b>	31 28,2%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Pela análise dos dados, depreende-se que **os AA do IFNMG não estão normativamente comprometidos com a IFES**, não se sentindo desonestos, injustos ou obrigados a permanecerem nela. Cabe mencionar, no entanto, que 52,7% concordam que, neste momento, a instituição precisa dos serviços deles. Motivo que demonstra que, na percepção do servidor AA neste momento, o IFNMG mais precisa deles do que o contrário.

O trabalhador, quando internaliza a organização por meio da socialização, aceita

benefícios que o levam a sentir a necessidade de retribuir, e/ou aceita termos de um contrato psicológico, desenvolvendo-se o CON (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Consoante a Meyer e Allen (1990), eles permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

Diante do exposto, é possível notar que diferentemente do considerado por Menezes (2009) e Meyer e Allen (1990), o servidor AA do IFNMG não possui sentimento de dever ou obrigação para com ela. Eles não se mantêm nela porque sentem que deveriam, conforme apontado por Meyer, Allen e Smith, (1993). Assim, pode-se concluir que o AA é fiel à instituição; no entanto, o mesmo não sente possuir obrigações de permanência nela, confirmando o que é preconizado para a geração Y, em que é comum que as pessoas pertencentes a ela troquem de organização para ir trabalhar em instituição concorrente.

#### 4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES AA SOBRE O PROCESSO DE ALOCAÇÃO NO IFNMG

Com objetivo de conhecer a percepção dos servidores AA a respeito do processo de alocação sofrido por eles no IFNMG, construiu-se uma escala contendo 18 afirmações, com opções de respostas que variam entre 1 e 5 (Discordo totalmente a Concordo totalmente).

Buscou-se entender como os servidores consideram o processo de alocação aplicado na instituição; se conhecem este processo; quais seus sentimentos em relação às atividades por eles desenvolvidas; e se existem mecanismos que os permitam expressar seus anseios a respeito das suas atividades (cf. Tabela 12).

**Tabela 12** - Percepção geral do servidor AA sobre o processo de alocação no IFNMG

<b>Afirmações relacionadas às atividades desempenhadas pelos servidores AA no cargo</b>	<b>1 = Discordo totalmente</b>	<b>2 = Discordo</b>	<b>3 = Nem Concordo nem discordo</b>	<b>4 = Concordo</b>	<b>5 = Concordo totalmente</b>
1. Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.):	17 15,5%	23 20,9%	11 10,0%	<b>34</b> <b>30,9%</b>	25 22,7%
2. As atividades que desempenho estão relacionadas com minha formação:	18 16,4%	21 19,1%	22 20,0%	<b>30</b> <b>27,3%</b>	19 17,3%
3. Ao ingressar, fui questionado(a) sobre minha área de interesse para atuação:	<b>39</b> <b>35,5%</b>	27 24,5%	13 11,8%	19 17,3%	12 10,9%
4. Eu gosto das atividades que desempenho no momento:	3 2,7%	5 4,5%	18 16,4%	<b>46</b> <b>41,8%</b>	38 34,5%
5. Sinto-me motivado(a) a fazer as atividades atribuídas a mim:	3 2,7%	3 2,7%	23 20,9%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	36 32,7%
6. As atividades, às quais, desempenho me fazem querer permanecer na instituição:	2 1,8%	11 10,0%	23 20,9%	<b>43</b> <b>39,1%</b>	31 28,2%

7. Posso fazer outras atividades que estariam mais relacionadas à minha área formação e interesse:	1 0,9%	7 6,4%	27 24,5%	<b>45</b> <b>40,9%</b>	30 27,3%
8. Quero atuar em outras atividades distintas das que faço no momento:	9 8,2%	27 24,5%	26 23,6%	<b>33</b> <b>30,0%</b>	15 13,6%
9. Aprimoro meu trabalho a partir das atividades que desempenho:	0 0,0%	4 3,6%	8 7,3%	<b>68</b> <b>61,8%</b>	30 27,3%
10. Faço meu trabalho porque sou obrigado(a):	<b>49</b> <b>44,5%</b>	35 31,8%	16 14,5%	6 5,5%	4 3,6%
11. Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa:	2 1,8%	5 4,5%	20 18,2%	<b>51</b> <b>46,4%</b>	32 29,1%
12. Cumpro com minhas obrigações porque são descritas nas atribuições do meu cargo:	10 9,1%	28 25,5%	<b>31</b> <b>28,2%</b>	28 25,5%	13 11,8%
13. Um trabalho mais complexo me leva a ser mais comprometido(a):	10 9,1%	14 12,7%	28 25,5%	<b>35</b> <b>31,8%</b>	23 20,9%
14. A instituição proporciona mecanismos que me permitem expressar a satisfação ou não com que desempenho as minhas atividades:	19 17,3%	26 23,6%	<b>37</b> <b>33,6%</b>	23 20,9%	5 4,5%
15. A instituição disponibiliza mecanismos que me permitem solicitar a mudança das atividades que exerço para aquelas com as quais tenha maior afinidade, experiência ou que estejam alinhadas à minha formação:	26 23,6%	31 28,2%	<b>33</b> <b>30,0%</b>	16 14,5%	4 3,6%
16. Eu conheço o processo de alocação de servidores dentro da instituição em que trabalho:	25 22,7%	21 19,1%	27 24,5%	<b>31</b> <b>28,2%</b>	6 5,5%
17. O processo pelo qual fui alocado no setor em que trabalho considero como sendo o ideal:	22 20,0%	18 16,4%	<b>34</b> <b>30,9%</b>	26 23,6%	10 9,1%
18. Sinto-me comprometido(a) com o meu trabalho porque considero que fui devidamente alocado (a).	8 7,3%	18 16,4%	<b>36</b> <b>32,7%</b>	31 28,2%	17 15,5%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Baseado nestes dados, identifica-se que predominam as respostas de valor 4 (Concordo), como se observa nos itens: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13 e 16. Dessa maneira, a seguir, serão abordados os principais pontos e suas respectivas análises.

Possivelmente, houve um equívoco no entendimento dos servidores com relação ao item **1 - Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.)**. No momento da chegada do servidor à instituição, a unidade de gestão de pessoas procura saber se o novo servidor possui alguma formação superior à exigida no edital. Tal questionamento visa, estritamente, a orientá-lo a solicitar o Incentivo à Qualificação (retribuição financeira prevista em lei). O questionamento não visa a definir a alocação do servidor com base no seu perfil de formação. Tais fatos podem justificar

o maior número de respostas na nota 4 (concordo). O item 3 pode corroborar tal interpretação, uma vez que a dentre os cinco valores, este item obteve o maior percentual de respondentes. 35,5% dos servidores discordam de terem sido questionados sobre a área de interesse para atuação na instituição.

No item 2, predominaram respostas de valores 4 e 5, que, somadas, equivalem a 44,6% dos respondentes, os quais afirmam que as atividades desempenhadas por eles estão relacionadas com a sua formação. Uma possível justificativa para tal comportamento é que quando analisado o perfil dos respondentes, observou-se que houve um alto número de servidores com pós-graduação em Gestão Pública e Gestão de Pessoas. Pressupõe-se que esses servidores, ao responder esse item, levaram em consideração apenas a sua formação a nível de pós-graduação, visto que o cargo de AA exige apenas a escolaridade básica genérica de **ensino médio completo**.

Apesar do item 2 evidenciar aspectos que induzem a se pensar que a alocação dos servidores no IFNMG é feita adequadamente, deve-se avaliar que, para o item 3, a maioria dos respondentes apontou que, ao tomarem posse no cargo, a instituição não se preocupou em questioná-los sobre sua área de interesse para atuação. Isso pode indicar que há uma divergência entre o local onde o mesmo é alocado com a sua área de afinidade, a qual pode estar vinculada à sua formação a nível de graduação.

Nos itens 4, 5 e 6, é possível notar que a maioria dos servidores AA optaram por assinalar o valor 4, concordando que gostam das atuais atividades desenvolvidas por eles, sentindo-se motivados, o que os fazem querer permanecer na instituição. Entretanto, nota-se, também, nos itens 7 e 8, que os servidores respondentes concordam que poderiam fazer outras atividades que estivessem mais relacionadas à formação e ao interesse deles (40,9% dos respondentes), bem como gostariam de atuar em atividades distintas das que realizam neste momento. Diante disso, observa-se uma possível insatisfação e desejo de mudança por parte dos respondentes.

Nos itens 11, 13 e 18, buscou-se conhecer a percepção do servidor a respeito dos seus sentimentos e comprometimento em relação ao trabalho. No item 11 (Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa), 46,4% dos respondentes afirmaram ser comprometidos com o trabalho, pois ele lhes dava a sensação de prazer. No item 13, a maioria assinalou o valor 4, concordando que seria mais comprometida com um trabalho mais complexo. E, quando questionados se se sentiam comprometidos com o trabalho por terem sido alocados adequadamente, a maioria (32,7%) não soube afirmar efetivamente, seguidos de 28,2% que concordam que se sentem comprometidos por terem sido devidamente alocados.

Por fim, nos itens 14, 15, 16 e 17, os respondentes demonstraram não terem muita segurança para afirmar se conhecem o processo formal de alocação de pessoal para os AA no IFNMG. Mesmo comportamento obtido quando questionados se acham que foram devidamente alocados, bem como se a instituição disponibiliza mecanismo que lhes permita se expressarem sobre esse processo ou mesmo solicitarem mudança de atividades.

A fim de facilitar o entendimento dos dados, foram suprimidas as respostas com valor igual a 3 (Nem concordo e nem discordo) e somado os valores 1 (Discordo totalmente) e 2 (Discordo), e, também, os itens 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente). Dessa maneira, é possível fazer uma análise mais precisa entre aqueles que discordaram com os que concordaram dos itens perguntados, a partir dos somatórios e seus percentuais (cf. Tabela 13).

**Tabela 13** - Concordância e discordância sobre indicadores das qualidades da alocação no IFNMG

<b>Indicador da qualidade do processo de alocação e realocação formais no IFNMG</b>	<b>Notas 1 e 2 (Discordância)</b>	<b>Notas 4 e 5 (Concordância)</b>
1. Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.):	40 36,4%	<b>59</b> <b>53,6%</b>
2. As atividades que desempenho estão relacionadas com minha formação:	39 35,5%	<b>49</b> <b>44,5%</b>
3. Ao ingressar, fui questionado(a) sobre minha área de interesse para atuação:	<b>66</b> <b>60,0%</b>	31 28,2%
14. A instituição proporciona mecanismos que me permitem expressar a satisfação ou não com que desempenho as minhas atividades:	<b>45</b> <b>40,9%</b>	28 25,5%
15. A instituição disponibiliza mecanismos que me permitem solicitar a mudança das atividades que exerço para aquelas com as quais tenha maior afinidade, experiência ou que estejam alinhadas à minha formação:	<b>57</b> <b>51,8%</b>	20 18,2%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Baseando-se na Tabela 13, os respondentes apontam que o IFNMG não tem preocupação em conhecer sua satisfação e anseios individuais, nem no momento de ingresso na instituição, nem após o início de sua atividade. Isso porque a IFES, segundo os respondentes, não disponibiliza mecanismos de *feedback* que permitam expressar sua satisfação em relação ao trabalho, muito menos, meios formais que possibilitem solicitar a mudança de setor ou área de atuação.

Tais interpretações são confirmadas no item 3, onde 60% dos respondentes discordam ou discordam totalmente de que a instituição tenha tido o cuidado de conhecer sua área de interesse para atuação. Seguidos de 51,8% discordam ou discordam totalmente de que a instituição disponibilize mecanismos que lhes permitem solicitar a mudança de setor com base nas suas afinidades, experiências ou que sejam condizentes com sua formação.

**Tabela 14** - Concordância e discordância dos sentimentos do AA em relação às atividades desempenhadas

<b>Indicador dos sentimentos dos servidores em relação às atividades que exercem</b>	<b>Notas 1 e 2 (Discordância)</b>	<b>Notas 4 e 5 (Concordância)</b>
4. Eu gosto das atividades que desempenho no momento:	8 7,3%	<b>84</b> <b>76,4%</b>
5. Sinto-me motivado(a) a fazer as atividades atribuídas a mim:	6 5,5%	<b>81</b> <b>73,6%</b>
6. As atividades, às quais, desempenho me fazem querer permanecer na instituição:	13 11,8%	<b>74</b> <b>67,3%</b>
10. Faço meu trabalho porque sou obrigado(a):	<b>84</b> <b>76,4%</b>	10 9,1%
11. Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa:	7 6,4%	<b>83</b> <b>75,5%</b>
12. Cumpro com minhas obrigações porque são descritas nas atribuições do meu cargo:	38 34,5%	41 37,3%
13. Um trabalho mais complexo me leva a ser mais comprometido(a):	24 21,8%	<b>58</b> <b>52,7%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Ao analisar os sentimentos dos servidores AA em relação às atividades desenvolvidas por eles no IFNMG (cf. Tabela 14), constata-se que, de maneira geral, esses servidores estão satisfeitos com as atividades por eles desenvolvidas. Entre os itens de maiores percentuais e que comprovam esse entendimento, destaca-se o item 4, em que o servidor afirma gostar das atividades que desempenha (76,4%). Em seguida, tem-se o item 11 - **Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa**, com 75,5%; acompanhado do item 5 - **Sinto-me motivado(a) a fazer as atividades atribuídas a mim**, 6 - **As atividades, às quais, desempenho me fazem querer permanecer na instituição** e 13 - **Um trabalho mais complexo me leva a ser mais comprometido(a)**. No item 10, há uma predominância de 76,4% que discordaram ao serem questionados se fazem seu trabalho porque são obrigados. Na Tabela 15, são apresentadas as questões relacionadas à vontade do servidor de mudar de setor ou área de atuação.

**Tabela 15** - Concordância e discordância da vontade do servidor AA em mudar do setor ou área no IFNMG

<b>Indicador da vontade do AA de mudar de setor ou área de atuação</b>	<b>Notas 1 e 2 (Discordância)</b>	<b>Notas 4 e 5 (Concordância)</b>
7. Posso fazer outras atividades que estariam mais relacionadas à minha área formação e interesse:	8 7,3%	<b>75</b> <b>68,2%</b>
8. Quero atuar em outras atividades distintas das que faço no momento:	36 32,7%	<b>48</b> <b>43,6%</b>
9. Aprimoro meu trabalho a partir das atividades que desempenho:	4 3,6%	<b>98</b> <b>89,1%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Em contrapartida, predominam-se, para tais quesitos, notas com valores 4 e 5 (concordo e concordo totalmente). Verifica-se, então, que 68% dos respondentes acreditam que podem fazer outras atividades mais relacionadas com suas áreas de formação e interesse, e 43,6% gostariam de atuar em área distinta da que atua no momento. Por fim, eles concordaram, com 89,1% dos respondentes, que aprimoram seu trabalho a partir das atividades desempenhadas. Acredita-se que o alto índice de respondentes para o item dá-se pela especialização das atividades, decorrente da sua segregação e repetição.

A Tabela 16 foi construída a fim de conhecer a percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNMG.

**Tabela 16** - Concordância e discordância do servidor AA em relação ao modo como foram alocados no IFNMG

<b>Indicador da percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNMG</b>	<b>Notas 1 e 2 (Discordância)</b>	<b>Notas 4 e 5 (Concordância)</b>
16. Eu conheço o processo de alocação de servidores dentro da instituição em que trabalho	<b>46</b> <b>41,8%</b>	37 33,6%
17. O processo pelo qual fui alocado no setor em que trabalho considero como sendo o ideal	<b>40</b> <b>36,4%</b>	36 32,7%
18. Sinto-me comprometido(a) com o meu trabalho porque considero que fui devidamente alocado (a)	26 23,6%	<b>48</b> <b>43,6%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que, nesta divisão, a maioria 41,8% discorda conhecer o processo de alocação de servidores dentro da instituição em que trabalha. No entanto, com 43,6%, os AA consideram que foram devidamente alocados e que isso faz deles servidores comprometidos com o trabalho. Ao serem questionados no item 17 se consideravam o processo de alocação no trabalho ideal, verifica-se uma paridade entre indecisos, os que discordam e os que concordam.

Todo este cenário demonstra que não há um processo formal de alocação no IFNMG para os servidores AA, o que faz com que os mesmos fiquem inseguros em opinar quanto à qualidade do método de alocação que vivenciaram. Apesar da não existência formal desse processo, os servidores sugerem que houve assertividade na seleção dos seus locais de trabalho. Contudo, tal prática é arriscada, uma vez que não há garantias e critérios objetivos quanto à qualidade do processo praticado, ficando à cargo da aleatoriedade e necessidade dos *campi/reitoria*.

Ao confrontar os resultados obtidos no momento da análise da percepção dos servidores sobre o processo de alocação no IFNMG com aqueles oriundos das escalas de comprometimento, pode-se supor que a falta de um processo de alocação formal dentro da instituição tem impactado negativamente no comprometimento desses servidores.



Avaliando-se o **indicador da percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNMG**, verifica-se o desconhecimento do processo de alocação da instituição. Além disso, o percentual que se diz comprometido porque foi corretamente adequado está baixo, em torno de 40%.

Analisando-se o **indicador da vontade do servidor de mudar de setor ou área de atuação**, pode-se constatar que esses servidores são capazes de realizar outras atividades que estariam mais relacionadas à sua área de formação e interesse. Adicionalmente, eles reportam uma indecisão ou um desejo de atuar em tarefas distintas das que executam. Quando se aloca o servidor considerando os seus interesses pessoais, aumenta-se a possibilidade de ele se sentir satisfeito e realizado com as atividades que executa, o que pode contribuir para a elevação do seu nível de CO para com a IFES.

Por fim, com o objetivo de confrontar as informações colhidas junto aos servidores participantes da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com gestores acerca de suas percepções em acerca do CO e a relação com o processo de alocação vivenciado pelos AA, como pode se verificar a seguir. Inicialmente, será apresentada a percepção dos gestores quanto ao processo de alocação vivenciado pelos servidores AA do IFNMG, e, posteriormente, sobre o seu CO.

#### 4.4 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE PROCESSO DE ALOCAÇÃO E CO DOS AA

As entrevistas foram realizadas com o gestor geral da área de Gestão de Pessoas do IFNMG e mais três diretores gerais de *campi*. Optou-se por manter o sigilo dos nomes dos gestores, como, também, a não revelação do *campus* em questão no momento da análise. Com o intuito de facilitar a organização e condução das entrevistas, o roteiro foi dividido em duas partes temáticas: I) Percepção do desempenho de atividades do servidor AA em relação ao processo de alocação vivenciado por ele; e II) CO dos Servidores AA do IFNMG.

##### 4.4.1 Percepção dos gestores em relação ao desempenho de atividades do servidor AA em relação ao processo de alocação no IFNMG

Neste momento, serão discutidas as questões relacionadas à percepção dos gestores sobre o desempenho das atividades pelo servidor ocupante do cargo de AA em relação ao processo de alocação pelo qual esses servidores vivenciaram, nesse caso, desde a etapa de recrutamento – edital de abertura do concurso – até a efetiva aplicação do servidor ao posto de trabalho. Assim, foram feitas perguntas acerca do processo seletivo para AA no IFNMG, sendo

algumas das respostas trazidas a seguir.

Quando questionados sobre o que achavam dos editais de concurso do IFNMG para o cargo de AA e se eles entendiam que o edital atendia as especificidades do cargo no qual os servidores serão lotados, dos quatro entrevistados, três afirmaram que não, que o edital não consegue atender a essas especificidades do cargo (GESTOR 1, 2 e 3), justamente por este ser um cargo genérico, com possibilidade de alocação em atividades administrativas em diversos setores (Gestor 1).

O Gestor 4 ressalta que deveria ser adicionado ao edital a informação de que os servidores AA podem atuar no apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, além das funções de cunho mais específico em funcionamento do *campus*.

Estas características do edital, segundo o Gestor 2, desestimula o potencial de alguns servidores, uma vez que não é suficiente para atender àquele servidor que entra com as suas expectativas e desejos de contribuir para o serviço público. Esta quebra de expectativas pode estar relacionada às características dos servidores AA que ingressam no IFNMG, tendo estes, muitas vezes, formação superior à exigida pelo concurso, que é de nível médio, com formação que não pode ser 'aproveitada' pela instituição devido à rigidez contida nas atribuições do cargo (Gestor 2).

Cabe salientar que o Gestor 2 sugere, como modelo, a gestão por competência em contraposição à gestão por atribuição do cargo, onde o servidor possa trabalhar por competência de formação e não apenas pelas regras do edital e da legislação. Diante disso, mostra-se necessário o alinhamento das atividades dos AA com as formações dos servidores ocupantes do cargo, tendo-se o cuidado de não incorrer em desvios de função puníveis pela lei.

Sobre a relação do conteúdo programático previsto no edital e as atividades a serem exercidas pelos futuros servidores, em sua maioria, os entrevistados disseram que o conteúdo atende, em partes, às demandas rotineiras do trabalho de um AA. De acordo o Gestor 2, são cobradas apenas disciplinas básicas e mais o código de ética do serviço público, sendo que a atuação desse servidor transcende essas disciplinas; o que, para ele, deixa o gestor em uma situação muito difícil quando recebe esse servidor que se inscreveu para um cargo generalista.

O Gestor 4 afirma desconhecer os conteúdos cobrados nos editais de seleção de AA, o que evidencia a segregação de funções e o não envolvimento nas outras áreas por parte do gestor, o qual deveria tomar conhecimento das situações que dizem respeito aos seus futuros servidores. Como o cargo de AA é um cargo genérico, que pode ser alocado em qualquer setor, o gestor, ao conhecer as temáticas que são cobradas neste concurso e que, em tese, são objeto de domínio dos candidatos aprovados, conseguiria traçar planos de treinamentos e capacitações

que visassem o preenchimento das lacunas de conhecimento e habilidades exigidas no desempenho das atividades do futuro servidor, conforme especificidade do setor.

No momento em que foi perguntado aos gestores se a descrição do cargo e atividades a serem desempenhadas pelo futuro servidor estavam claras o suficiente para ele ter noção das reais atividades a serem exercidas no cotidiano, todos concordaram que o edital não é claro o bastante. Justificaram que é difícil tal descrição diante de um cargo tão amplo como o de AA, no qual, o servidor ocupante dele pode ser alocado em qualquer área ou setor que possuam atividades de suporte administrativo.

Todavia, há a afirmação de que é possível o candidato à vaga ter uma presunção das atividades, uma vez que são administrativas, bem como há um reconhecimento da existência desses servidores em todos os setores do IFNMG. O Gestor 2 afirma que o candidato, por vezes, chega despreparado e demanda da instituição uma formação complementar do servidor que abarque as reais atividades que desempenhará na sua rotina.

Nesta ocasião, é possível observar que ações de desenvolvimento de pessoal é de grande relevância para o serviço público, sobretudo, quando se trata de cargos tão abrangentes e com possibilidades de atuação tão distintas. Tal afirmação pode ser confirmada com a fala do Gestor 3, quando ele diz que concurso para AA é diferente de quando é para um cargo específico, pois o candidato, nesse caso, ainda que não saiba de forma consolidada das atividades que irá desempenhar, consegue ter uma noção mais real de sua atuação.

Ao serem questionados se o quantitativo de servidores AA atende à demanda do *campus/reitoria*, todos os gestores entrevistados disseram que o número atual de servidores AA é insipiente. Para o Gestor 2, tal cargo é de suma importância para o funcionamento dos *campi* e o quantitativo reduzido leva à uma precarização de atividades, principalmente das que lidam com atendimento ao público, ou necessitam de um funcionamento mais prolongado, conforme salienta o Gestor 1. Sobre o quantitativo do AA ser suficiente, o Gestor 2 afirma:

“Está longe disso, para mim o cargo mais necessário é o de AA. [...] Eu acredito que falta o Assistente Administrativo nível D, falta uma revisão para o cargo, falta também uma valorização salarial, uma progressão digna na carreira para atrair essas pessoas e, entender, compreender a dinâmica de assistente dentro da instituição, e o que eu estou te falando não é uma coisa utópica.” (GESTOR 2, 2020)

A importância dada pelo Gestor 2 aos AA face ao funcionamento da instituição deve-se, em parte, ao perfil genérico, que possibilita ao gestor transferir o servidor sem incorrer em desvios de função. De forma contrária, um cargo mais específico possui uma menor

flexibilidade de ação, porque, caso seja requerida a execução de atividade diversa da prevista em lei, o gestor pode incorrer em falta administrativa por colocar o servidor em função que não compete à sua formação.

Ainda segundo o Gestor 2, ao se pensar sob a ótica apenas do Gestor, o cargo AA favorece a atuação do gestor e da administração. No entanto, deve-se ter em mente que o ideal seria se esta versatilidade viesse ao encontro dos desejos, aspirações, conhecimentos e habilidades do servidor a ser deslocado, uma vez que a tendência da Gestão Moderna é alinhar os interesses institucionais com os anseios de seus trabalhadores.

Outro aspecto interessante de ser mencionado é que, mesmo o número de servidores atuais sendo considerado insuficiente, algumas vezes, os gestores se veem obrigados por lei a ceder alguns deles para outros órgãos que os requeiram de ofício; o que fragiliza ainda mais os serviços prestados por determinado setor/instituição.

Uma prática comum, apontada pelo Gestor 3, é que, devido ao seu caráter genérico, na extinção de um determinado cargo também administrativo, os AA são remanejados de suas atividades para “tapar o buraco” deixado pela legislação. Esta prática, por vezes, pode não estar alinhada com a formação e interesse do servidor, pelo fato de que se trata de cargos diferentes, com a exigência de outros conhecimentos e habilidades. Isso vai na contramão da gestão de pessoas modernas, em que o bem-estar dos trabalhadores é tão importante quanto os objetivos organizacionais.

Ainda com relação ao processo de alocação, foi perguntado aos gestores quais práticas eles consideravam positiva e quais achavam que deveriam melhorar. O Gestor 1 afirma que a falta de processo formal de alocação para os servidores AA é tida como um ponto negativo dentro das práticas adotadas pelo IFNMG. Para ele, um processo bem estruturado de alocação deveria ser desenhado, conjugando ao modelo de Gestão por Competências. Este último, levaria em conta o conjunto conhecimento, habilidades e atitudes (vontades e desejos de fazer) dos servidores, com vistas a definir o melhor lugar para a sua atuação.

Nesse sentido, o Gestor 4, por exemplo, procura de forma voluntária e informal conhecer o seu servidor, através de uma conversa onde é detectada as atividades e funções de maior afinidade e aquelas para as quais ele apresenta um maior número de habilidades. De modo similar, o Gestor 2 acolhe os seus servidores e os apresenta a cultura institucional, para que se sintam “parte” do IFNMG e peças essenciais para o seu desenvolvimento e consolidação. Novamente, no entanto, é mencionado que tais práticas e outras que existem ficam à mercê da vontade do gestor responsável, não sendo ele, portanto, obrigado a executá-las ou tendo um direcionamento, por parte da DGP, para como fazê-las.

Os Gestores 1 e 3 apontam que a implementação, desenvolvimento e melhoria da alocação dos AA perpassam por uma reformulação do processo de seleção com uma maior especificidade e descrição das atividades a serem desempenhadas junto ao IFNMG, buscando-se conjugar o bem-estar destes servidores com uma descrição das atribuições que permita flexibilidade de movimentação dos mesmos no *campus*/reitoria, em casos de necessidades.

É interessante que o futuro servidor da IFES tenha noção das atividades que comporão o seu dia-a-dia, para que, ao se inscrever no concurso, o faça de forma mais assertiva. Ao passo que a descrição no edital das atribuições não deve ser tão restrita, a ponto de engessar a atuação do Gestor em momentos que se faz necessário o deslocamento do servidor de um setor para outro. A total falta de flexibilidade pode gerar lacunas no serviço que resultam na precarização da sua prestação.

Apresentadas as questões relativas ao processo de alocação e os detalhes relativos a ele, tratar-se-á, a seguir, de questões relativas aos critérios de solicitação e distribuição dos servidores AA na instituição/*campus*, desde os atores envolvidos no processo até a definição de alocação dos mesmos nos setores.

Ao analisar as respostas dos gestores a respeito dos critérios de solicitação e distribuição dos servidores AA no IFNMG e em suas unidades, pode-se notar que, de maneira geral e informal, os diretores dos *campi* buscam fazê-los de forma democrática e participativa. Dessa maneira, realizam-se reuniões e discussões com os demais gestores do *campus* (diretores e coordenadores de setores), em que se definem quais as necessidades de pessoal, como apontado pelos Gestores 2, 3 e 4. Vale ressaltar que, no *campus Beta*, além da reunião de gestores, chamada de Líderes, as discussões são, posteriormente, compartilhadas e votadas em outra reunião denominada de Espiral. Nesta última, participam todos servidores, alunos e terceirizados, buscando tornar a decisão mais democrática e participativa.

No entanto, apesar desse desejo das decisões democráticas e do preenchimento das lacunas de pessoal nas unidades, os gestores se esbarram em algumas dificuldades para provimento das vagas, uma vez que dependem das previsões da Portaria nº 246 e do acordo do Conselho Superior (CONSULP). A referida portaria trata da criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Enquanto que o acordo com CONSULP visa a adequar a aplicação da portaria à realidade de cada um dos *campi* do IFNMG.

Uma realidade preocupante apontada pelos gestores 2 e 3 é a de que, em algumas situações, quando se verifica a necessidade de um determinado cargo para suprir uma demanda,

eles não têm a oportunidade de requerer aquele cargo junto ao reitor. Isso ocorre por diferentes motivos. O Gestor 3, por exemplo, menciona que a aposentaria de um servidor de um cargo extinto ou suspenso o leva a ter que contratar um funcionário terceirizado de 20 ou 40 horas para preencher a lacuna. Outra situação que se apresenta é quando o gestor tem direito a determinadas vagas, mas, para a realidade atual do *campus*, os cargos não são necessários. No entanto, ele se vê obrigado a solicitar as vagas com receio de, no futuro, se precisar, não poder mais solicitar.

Observa-se, em ambos os casos, que o processo acontece de modo oposto ao que deveria ser. Ao invés do gestor apresentar a suas demandas de força de trabalho e receber o cargo que de fato precisa, recebe o que não necessita e acaba ficando descoberto, gerando falhas dentro do setor e, em alguns casos, prejuízos na prestação de serviços.

Relativamente ao processo de solicitação de provimento de vagas, tem-se que, uma vez definidas as demandas dos *campi*, o Diretor-Geral faz a solicitação ao Reitor que a encaminha à DGP. Este setor, por sua vez, recebe as requisições e as analisa, sendo as demandas atendidas prontamente no caso da existência de códigos de vaga pelo IFNMG, do contrário, são arquivadas e, quando o MEC dá oportunidade a DGP, solicita essas vagas e as viabilizam para as unidades.

Quando perguntado sobre a existência de um formulário de solicitação que descreva os requisitos (formação, perfil de trabalho, experiência) para o novo ocupante, alinhado às necessidades do cargo, os gestores responderam que este tipo de documento não existe dentro da instituição IFNMG. Com relação aos AA, o Gestor 1 ressalta que tal procedimento se torna inviável de ser praticado, por se tratar de um cargo que não exige nenhum tipo de formação ou perfil. Para ele, “não tem nenhuma descrição sobre aspectos comportamentais, atitudinais que possam ser documentados no processo de inscrição ou na solicitação dessas vagas”.

Perguntados sobre a existência de algum critério que a instituição/*campus* adota para distribuir os novos servidores dentro dos locais de trabalho, os gestores 3 e 4 afirmam que tentam, inicialmente, promover movimentações internas que atendam às demandas de outros servidores em relação aos seus desejos e perfis, ficando a vaga ociosa reservada ao AA ingressante no IFNMG. O Gestor 2 procura fazer esta alocação de forma participativa e colaborativa com os setores e servidores envolvidos. A nível de reitoria, a definição dos postos de trabalho que irão receber os servidores é feita pelo diretor de gestão de pessoas juntamente com o Reitor, Pró-Reitores e Diretor Executivo.

Com o objetivo de concluir o primeiro bloco da entrevista, cujo tema foi a percepção dos gestores a respeito da alocação dos servidores AA do IFNMG, perguntou-se como ocorria

a chegada desse servidor nas unidades da IFES, com relação à análise do perfil, de formação e experiências prévias do servidor que está entrando em exercício. Diante dos questionamentos, o Gestor 1 respondeu que isso não é praticado pelo IFNMG, sendo feita apenas uma análise prévia e superficial do perfil do futuro servidor por parte da chefia, para definição das atividades que desenvolverá.

O Gestor 2 já trouxe um posicionamento de *campus* mais próximo ao desejável, quando afirmou que, apesar de não existir um processo formal de análise e avaliação do perfil do ingressante, há uma investigação preliminar a respeito do servidor recém-chegado à instituição. Além desta pesquisa, o Gestor 3 afirma se debruçar sobre o currículo *Lattes* do futuro servidor e conversar com ele, procurando conhecê-lo, saber de onde é, e quais as suas expectativas com relação ao cargo que assumiu.

O Gestor 4, por sua vez, apesar de reconhecer a necessidade de melhorias nesse quesito, relata um procedimento de recepção também informal. Segundo ele, realiza-se uma entrevista com o servidor recém-chegado, a fim de conhecer suas experiências anteriores, práticas, bem como o apresenta para os demais servidores do *campus*. Apesar de usar o termo entrevista, o Gestor 4 explicou posteriormente que o procedimento não é necessariamente uma entrevista, mas sim um diálogo naquele sentido. Entende-se que não caracterizaria como entrevista pois não há um roteiro ou uma estrutura formalizada para a condução do processo.

Complementarmente, foi perguntado aos gestores em questão se eles julgavam importante a implementação formal de alguma prática a ser aplicada com os servidores recém-chegados, a exemplo de: aplicação de questionário, entrevista, dinâmica de grupo etc. Com relação a tal questionamento, todos foram favoráveis à adoção e formalização de práticas como essas. Eles consideram importante esse contato inicial com o servidor de modo que possibilite conhecê-lo um pouco mais.

O Gestor 1 acredita que o questionário será o mais apropriado, uma vez que ele permite a identificação do perfil profissional, a formação e o histórico da pessoa, além de ser um instrumento mais prático, visto que geralmente o setor está com urgência da chegada do servidor.

O Gestor 3 também acredita que o questionário seja um bom instrumento, mas que tenha também um acompanhamento mais intenso, para que o servidor expresse desejos, anseios, medos, e que, acima de tudo, que ele se sinta amparado, abraçado e acolhido pelo IFNMG.

Já o Gestor 4 acredita que o questionário não caberia, pois é um meio “muito frio” para se fazer uma avaliação. Através de sua fala, pode-se observar que ele acredita mais na entrevista, de forma que ela ocorresse de maneira mais pessoal.

O Gestor 2 acredita na gestão por competência, e diz que pensar as particularidades é fundamental, mas que, infelizmente, as legislações vigentes não compreendem e não explicam estas particularidades. Entende-se que o gestor sugere que essas particularidades sejam interpretadas de maneira a agregar à vida funcional do servidor e daquele que receberá a sua prestação de serviço.

#### 4.4.2 Percepção dos gestores a respeito do CO dos Servidores AA do IFNMG

Nesta ocasião, buscou-se avaliar a visão dos gestores quanto ao CO dos Servidores AA do IFNMG, vinculando-o à Alocação de Pessoal. Foram feitos questionamentos que versavam sobre a existência de algum mecanismo institucional ou a nível de *campus*, do tipo *feedback*, que visasse a verificar se as atividades que estes servidores desempenham estão relacionadas com a sua formação; se estão gostando das atividades que estão desempenhando; se estão satisfeitos; e se eles se sentem motivados a executarem essas atividades.

Os quatro gestores entrevistados afirmaram que o IFNMG não possui nenhum procedimento ou mecanismo formal do tipo *feedback* que verifique e acompanhe a satisfação, interesse e motivação dos AA no desempenho de suas atividades. O objetivo desse procedimento é que os servidores pudessem expressar seus sentimentos em relação ao trabalho, e até mesmo se as atividades atribuídas a eles estão relacionadas com sua formação, tendo em vista que, com base no perfil demográfico dos servidores pesquisados, somente 2,7% possuem apenas a escolaridade básica do cargo (ensino médio completo).

Entretanto, os entrevistados, sobretudo os gestores dos *campi*, afirmam que ainda que não disponham de um procedimento desenhado e formal, eles se preocupam em saber como os servidores se sentem. Conforme o Gestor 4, existe um canal aberto, por meio do qual o servidor pode procurar a chefia imediata, ou mesmo o diretor geral, para falar, além de oferecerem um *e-mail* de ouvidoria. O Gestor 2 declara até estimular os servidores que falem sobre como estão em relação ao trabalho. O mesmo gestor deu o exemplo de uma situação que demonstra bem a importância de ouvir o colaborador, a saber:

“...a gente teve uma técnica administrativa que ela começou trabalhando no núcleo pedagógico, não se identificou no núcleo pedagógico, solicitou a ida para o nosso núcleo de educação à distância, teve uma excelente identificação no núcleo de EAD, e está produzindo muito lá dentro. (GESTOR 2, 2020)

Baseado no exemplo explicitado, pode-se notar a importância em conhecer não somente os desejos e anseios dos servidores em relação ao trabalho, mas, também, a sua formação, a



área de interesse e suas habilidades. Dado que, somente a partir disso, será possível melhor aloca-lo, além de contribuir para a melhoria do bem-estar daquele servidor, aumentando sua satisfação com o trabalho e até mesmo o CO. Fatores que, uma vez contemplados, tendem gerar maiores ganhos para a instituição, uma vez que um trabalhador satisfeito produz mais e melhora sua prestação de serviço.

O Gestor 3 informou que, no *campus Alpha*, não há esta verificação e monitoramento do comprometimento do servidor; que existem percepções e que, além disso, utilizam as avaliações de desempenho para progressão do servidor e os relatórios da Comissão Própria de Avaliação.

Quando questionado sobre ser procurado pelos servidores por motivos de insatisfação com as atividades, o Gestor 3 afirmou não serem raros esses momentos e relatou que, muitas vezes, o servidor já está em um nível de ansiedade tão alto que não respeita a hierarquia e vai diretamente até ele. Disse que, nessas ocasiões, o servidor já está totalmente desestruturado emocionalmente e que vai “reclamar de desmotivação e injustiça com relação à distribuição de tarefas” que quando isso ocorre, o servidor já está indo porque não aguenta mais a situação. Esta última situação evidencia a importância da implementação de meios para que o servidor se sinta seguro de expressar os seus sentimentos, anseios e frustrações frente ao trabalho desempenhado.

Dando sequência à entrevista, foi perguntado aos gestores se existia alguma prática que possibilitasse ao servidor AA sugerir a mudança das atividades que exercia e se era dado a estes servidores a oportunidade de falar sobre uma possível insatisfação com o que faz por falta de afinidade ou outra razão; e se o servidor teria que justificar a motivação que suscitou o pedido de mudança.

A despeito de não possuírem qualquer prática formal em que o servidor AA pudesse solicitar a mudança de setor ou de atividades diante do vasto rol de atividades administrativas, eles informaram que não, mas que procuram manter uma comunicação aberta com os servidores, de modo que eles pudessem procurá-los para solicitar.

Os Gestores 3 e 4 disseram realizar reuniões com as equipes nas quais seus participantes podem manifestar essas inquietações, mas, conforme informado pelo Gestor 3, por vezes, apesar de ele estimular, o servidor se sente constrangido de se expressar. Já em relação à necessidade de o servidor justificar a mudança de setor ou atividades, os Gestores 2 e 4 informaram que não exigem, mas que procuram saber o que está acontecendo, para solucionar os problemas que, porventura, se apresentem.

A fim de complementar o entendimento sobre a comunicação entre as chefias e servidores, foi solicitado aos gestores que julgassem essa comunicação de acordo com as suas percepções. No Quadro 13, são apresentados os resultados.

**Quadro 13-** Percepção dos gestores em relação à comunicação com os AA do IFNMG

Como você avalia a comunicação entre esses novos servidores com a chefia imediata e com os colegas?			
	<i>Satisfatória</i>	<i>Poderia melhorar</i>	<i>Não sabe opinar</i>
<i>Gestor 1</i>		X	
<i>Gestor 2</i>	X		
<i>Gestor 3</i>		X	
<i>Gestor 4</i>	X		

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Ao analisar o Quadro 13, percebe-se uma falta de consenso entre os entrevistados. Metade deles afirmam que a comunicação com os servidores deveria melhorar, enquanto que os outros 50% a consideram satisfatória.

Consoante ao Gestor 1, ficou evidenciada a necessidade de melhoria na comunicação entre os pares, no momento em que uma pesquisa de clima organizacional foi realizada no IFNMG entre os anos de 2018 e 2019. Segundo o entrevistado, a pesquisa apresentou nível relativamente baixo no quesito acolhimento e atenção dada ao servidor que ingressa; bem como o baixo apoio dado pelos colegas e chefias aos novos servidores.

O Gestor 2 classificou como sendo satisfatória a comunicação entre novos servidores com a chefia imediata e com os colegas, ressaltando, no entanto, que uma melhora no processo necessita de um protagonismo maior desses servidores AA, os quais, por vezes, sentem-se hierarquicamente rebaixados e, devido a isso, não se expressam e não se envolvem nas situações que se postam no *campus*.

Finalmente, o Gestor 3 expressa a grande dificuldade que se tem de comunicação no *campus*. Ele firma que foi preciso criar um mural informativo na entrada do *campus* porque alguns servidores não tinham o hábito de acessar o *e-mail* ou o *site* institucional diariamente.

Com o intuito de adentrar à temática CO dos servidores AA do IFNMG, o entrevistador explanou aos gestores o conceito do CO, bem como suas três dimensões (tipos) conforme conceituados por Meyer e Allen (1990; 1991) COA, COC e CON. Posterior às explicações, foi perguntado ao gestor se ele saberia informar, com base no CO, se os servidores AA eram mais comprometidos.

Majoritariamente, os gestores creem que o comprometimento dos servidores AA junto ao IFNMG se deve à dimensão afetiva do comprometimento. Desse modo, para o Gestor 2 há uma predominância do CA no *campus Beta*. Não obstante, ele reconhece também a existência dos demais, CC e CN. Para o gestor, independentemente de qual seja a dimensão predominante,

não ocorre um prejuízo do desempenho da função por parte do AA. Conforme percepções apresentadas no Quadro 14:

**Quadro 14-** Percepção dos gestores sobre o tipo de CO do servidor AA do IFNMG

	Afetiva	Calculativa	Normativa	Não sabe opinar
<i>Gestor 1</i>		X		
<i>Gestor 2</i>	X			
<i>Gestor 3</i>	X		X	
<i>Gestor 4</i>	X	X	X	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

O Gestor 3 acredita que exista uma relação entre as três opções – dimensões do CO. Diferentemente do Gestor 1 e 2, a dimensão de maior peso, para ele, é a normativa, de modo que este servidor permanece na instituição por obrigação e consciência de que se dispôs a viver aquela realidade. Todavia, o Gestor 3 acredita também que o CO afetivo seja uma dimensão bem presente no *Campus Alpha*, uma vez que as pessoas demonstram isso em suas falas.

Por último, o Gestor 4 afirma que definir o tipo principal de comprometimento do servidor é uma questão subjetiva para o gestor, mas que, para ele, o servidor AA está comprometido com um pouco de tudo e que dividiria um terço para cada dimensão. A subjetividade da questão se deve à não existência de instrumentos na gestão que avaliem o comprometimento do servidor em relação ao IFNMG.

As discussões, a seguir, tratarão de questões que buscam avaliar se há uma possível relação entre o CO dos servidores AA e o processo de alocação ao qual foram submetidos. Dentro desta perspectiva, inicialmente, foi perguntado aos gestores se os mesmos vislumbravam a existência desta relação, sendo requisitados que dessem relatos para fundamentar as suas colocações. Todos os gestores entrevistados responderam que, ao seu ver, existe, sim, uma relação entre CO e alocação de servidores ocupantes do cargo AA no IFNMG.

O Gestor 1, por exemplo, diz que tal afirmação tem por base relatos pessoais que se apresentam em conversas e visitas que, eventualmente, são feitas às unidades e aos setores, oportunidade em que ocorre um diálogo com os responsáveis pelas unidades de gestão de pessoas. Adicionalmente, o gestor cita as entrevistas de desligamento de pessoal que são aplicadas em algumas situações. Nesse momento, é questionado ao ex-servidor sobre a experiência dele no ingresso na instituição, como foi a sua chegada na unidade em que trabalhava, sua satisfação em relação à forma como fora recebido e como ele se sentia ao deixar o IFNMG.

O Gestor 3, por sua vez, descreve algumas situações de servidores que, ao seu ver, não se mostravam tão comprometidos nos ambientes de exercício e que o procuravam, diretamente, para perguntar da possibilidade de troca de setor de atuação. Muitas das vezes, os questionamentos são feitos indicando que o servidor teria algo mais a oferecer à instituição, caso fosse realocado no setor pretendido, uma vez que este setor estaria diretamente ligado à sua formação. Isso fica claro quando o gestor traz o seguinte relato de um de seus servidores:

“[...] ‘olha, eu *tô* sabendo que vai pintar uma oportunidade, alguém me disse que fulano de tal vai sair...’. Aí eu falo: ‘mas como é que você ficou sabendo?’ Aí ele: ‘olha *Gestor 3*, aqui a gente sabe de tudo’. Ele mesmo identifica que vai ter espaço em outro setor e acaba que ele, de uma forma proativa, [...] fala: ‘eu *tô* sabendo que vai pintar e me encaixo naquilo ali, eu sou formado em engenharia de telecomunicação, mas entrei como AA.’” (GESTOR 3, 2020).

O Gestor 4 também relata situações que aconteceram presenciadas por ele, levando-o a afirmar a existência da relação direta entre comprometimento e alocação. Ele descreve uma situação em que um servidor necessitou de acompanhamento médico e inúmeros atestados porque este enxergava que algumas relações interpessoais do seu ambiente de trabalho o faziam mal. Segundo o gestor, situações como esta, sempre que possível, culminam com a realocação deste servidor com vistas a garantir o seu bem-estar dentro da instituição.

Por fim, e de forma diversa aos demais, o Gestor 2, mesmo concordando que há uma relação direta entre o comprometimento do servidor e a alocação, traz uma visão diferenciada em relação ao tema. Para ele, o servidor comprometido se mostra desta forma independentemente do setor em que atua, no entanto, aquele servidor que está alocado de maneira inadequada se sente improdutivo ou infeliz em relação ao seu trabalho e à instituição, sendo, nesse caso, importante promover a sua inserção em locais que alinhem as realizações pessoais deste servidor com os objetivos institucionais.

Dando sequência à entrevista, foi perguntado aos gestores se eles acreditam ser possível melhorar o grau de comprometimento dos servidores AA com o IFNMG, tendo como base a alocação. Ademais, foi pedido a eles sugestões de ações da área de Gestão de Pessoas que visem a fortalecer o CO do servidor.

Diante disso, o Gestor 1 afirma ser possível trabalhar o desenvolvimento do comprometimento dos servidores AA do IFNMG através de ações que podem impactar diretamente o servidor e aumentar o seu comprometimento com a IFES. O referido gestor sugere que o primeiro passo seria modelar o processo de ingresso do servidor. Assim, através de um modelo estratégico, seriam apresentadas as vantagens e possibilidade da carreira. Além

disso, realizar ações de *endomarketing* já no processo de entrada, apresentando a missão institucional, função social, entre outros atributos, para já despertar nesse servidor o senso de pertencimento.

Já o Gestor 2 acredita que, para melhoria do CO desses servidores AA com o IFNMG, deveria ocorrer desde a realização do concurso, de modo que esse deveria ser repensado sua estrutura de concurso público, onde não fosse levada em consideração apenas a lógica de raciocínio matemático da prova, mas esticar ao nível de experiência. Assim, no momento de entrada, já seria possível entender o perfil do servidor, de maneira que o órgão pudesse escolher esse perfil a partir da demanda da vaga. Ele aponta, ainda, a necessidade de empoderamento desses servidores, pois, segundo ele, são cargos de altíssima rotatividade por não terem uma remuneração tão boa, mas que, apesar disso, têm a estabilidade. Ele acredita que, assim, seria possível uma melhor acolhida e aproveitamento desse servidor ao chegar no *campus*.

Sobre ações que a área de Gestão de Pessoas possa fazer para fortalecer o CO do servidor, o Gestor 2 afirma que é preciso ver a área não como mera ‘preenchedora’ de formulários, mas, sim, com melhor acolhimento a todo tipo de servidor, seja o gestor ou não. Além disso, considera que a GP deve formar os gestores da alta gestão do IFNMG, para que esses percebam a importância da alocação das pessoas no devido lugar; e sair da autogestão, entendendo que é um processo contínuo e constante de formação. Por fim, ele reforça a importância da criação de uma política de alocação de pessoal, de modo que os indivíduos possam, através de uma entrevista, seja ela quantitativa ou qualitativa, ter uma abertura para se expressarem; e que essa é uma construção possível diante da impossibilidade de mudar a forma de entrada das pessoas na IFES.

Em concordância com o Gestor 2, o Gestor 3 acredita que seria importante que a mudança acontecesse desde a contratação do concurso, de modo que fosse possível a escolha de uma pessoa com o perfil mais apropriado para a vaga, daí sim poderia haver uma “alocação mais inteligente”, conforme afirma o gestor. O gestor relata também a dificuldade na falta de clareza das demandas dos setores, bem como com o organograma deles por conta das particularidades de cada unidade, além de ressaltar que são questões que dizem respeito ao modelo de gestão e que, por vezes, ao trocar a direção, muda tudo. Complementarmente a isso, ele diz: “Para a gente poder ter as pessoas certas, as suas aptidões nos locais certos, eu acho que a gente precisaria de um pouco mais de algumas formalidades que hoje a gente não tem dentro da instituição [...]”.

A respeito das sugestões de ações que possam ser desenvolvidas pela área de GP, o Gestor 3 afirma que o ponto de partida foi no momento em que a DGP encabeçou a pesquisa

de clima organizacional e que pesquisas como essa estão sendo feita agora. Disse, ainda, que essas pesquisas precisam ser melhor divulgadas para as pessoas entenderem sua importância e que precisam ser levadas à apresentação no Colégio de Dirigentes (CODIR) e no CONSULP. Por fim, declarou que essas questões voltadas para o bem-estar do servidor, de forma geral, necessitam ser discutidas nas instâncias consultivas e deliberativas da instituição.

O Gestor 4, por sua vez, diz que, no momento, todos os servidores estão bem alocados e que, caso venha a ter novos servidores, poderá melhorar, para que aconteça de forma mais organizada. Ele diz enxergar que quanto mais feliz a pessoa estiver, maior seu rendimento, e que a GP tem que estar sempre aberta a ouvir e ser parceira dos gestores. Em suma, ele diz que a gestão de pessoas já realiza ações, como pesquisas, e que acredita que um trabalho coordenado com pesquisas quantitativas e qualitativas dão um bom *feedback* para o gestor trabalhar as fragilidades apontadas.

Para terminar a entrevista, interrogou-se aos gestores sobre a opinião deles em relação ao processo de realocação dos atuais servidores AA nas respectivas unidades, se eles acreditam que essa ação poderia modificar o CO desses servidores, bem como o seu desempenho nas atividades. Todos afirmaram que sim, que acreditam que a realocação de pessoal pode ser uma alternativa para minimizar as diversas dificuldades do cargo e fomentar o CO dos servidores AA.

Dessa maneira, o Gestor 1 diz acreditar, mas desde que realizada de forma técnica, aplicando a gestão da mudança para evitar um efeito contrário ao comprometimento das pessoas com a organização. E que acredita nesse processo como algo muito positivo, até pela possibilidade de alocar esses servidores de acordo com as suas competências, com suas experiências e com seus interesses; não sendo, no entanto, de forma compulsória e que seja dialogada.

O Gestor 2 disse acreditar profundamente nessa perspectiva de realocação, mas, também, que poderá não ser tarefa fácil. Nesse sentido, ele argumenta que os gestores, sobretudo os diretores gerais dos *campi*, “[...] se furtam de fazer certas intervenções nos setores, um para não parecer interesse, dois porque não querem comprar desgaste com ninguém”. Dito isso, ele afirmou ser uma questão deliciada e difícil, porque por não fazer a estruturação necessária e tempestiva, as coisas só arruinam. Por fim, ele disse que não concorda com o excesso de regulamentos, pois esses engessam as tratativas entre as pessoas, ao invés de fomentar a criatividade, que falta nessas relações mais percepções e olhares, e que essa ausência somente nos empobrece.

O Gestor 3 diz que acredita a realocação de pessoal ser totalmente possível e favorável ao CO dos servidores AA, bem como ao desempenho das atividades deles. Segundo ele, muitas vezes, o servidor AA não quer sair do setor que está atuando somente por uma questão de carga horária, onde trabalha 6 horas ao invés de 8 horas. Assim, esse servidor abre mão de estar em um setor que seria melhor para ele, para desempenho e crescimento profissional, por causa, apenas, da carga horária. Por fim, o Gestor 4 disse acreditar que sim, que a realocação pode ser um mecanismo de melhoria para o comprometimento e desempenho do servidor AA no IFNMG.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES FRENTE À DOS SERVIDORES AA EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ALOCAÇÃO E CO: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Neste capítulo, será apresentada uma análise crítica dos resultados obtidos nos questionários aplicados aos servidores AA e no roteiro utilizado na entrevista com os três gestores de *campi* e o diretor geral de gestão de pessoas do IFNMG. Buscar-se-á confrontar as percepções dos autores da pesquisa, avaliando-se a intersecção alocação e CO dos servidores AA. Ressalta-se que as análises serão feitas com bases nas categorias temáticas já apresentadas neste estudo.

Nessa perspectiva, o primeiro tema a ser analisado se refere à **Percepção do desempenho de atividades do servidor Assistente em Administração em relação ao processo de alocação vivenciado por ele.**

A entrevista com os gestores sinalizou que é preciso uma readequação das práticas de alocação dos servidores AA junto ao IFNMG. Tendo a maioria destes servidores respondido que desconhece este processo, bem como não consideram a prática corrente como sendo a ideal.

Ressalta-se, no entanto, que alguns destes gestores já discutem com a comunidade como se dará a alocação do servidor ingressante. Isso poderia ser adotado no IFNMG como um princípio norteador de ações futuras mais formais e consolidadas. O gestor poderia conjugar esta discussão com uma entrevista estruturada com o ingressante, buscando-se alinhar as expectativas e desejos dele com suas atribuições e os objetivos institucionais.

A mudança do processo de alocação deve ocorrer já na dinâmica de contratação desses servidores, uma vez que os gestores sinalizaram que os conteúdos cobrados e as descrições contidas nos editais de concurso se mostram bastante genéricas. Eles justificaram que é difícil descrever as atribuições do cargo diante da amplitude de atuação dos AA.

Uma das sugestões aqui propostas seria a de desenhar um processo que alocaria os AA de acordo com as áreas de atuação do IFNMG. Nesse sentido, dentro do edital, haveria uma

descrição específica para AA do ensino, outra para aquele que atuaria na extensão, bem como para o da pesquisa, da gestão pública e da gestão de pessoas. No entanto, tal proposição envolveria uma mudança em um nível que transcende à atuação da referida instituição, cabendo uma reestruturação da legislação que trata do assunto.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção não apenas de práticas de melhor acolhimento do servidor, mas a sua capacitação, a fim de conhecer o novo ambiente de trabalho, interagir com os colegas e desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para a prestação do serviço. Isso reforça, portanto, a necessidade de a instituição ofertar treinamentos e capacitações aos servidores.

Ao avaliar o indicador da qualidade do processo de alocação e realocação formais no IFNMG, os servidores AA demonstraram que a instituição não tem preocupação em conhecer sua satisfação e anseios individuais, nem no momento de ingresso na instituição, nem após o início de sua atividade. Isso porque a IFES, segundo os respondentes, não disponibiliza mecanismos de *feedback* que permitam expressar sua satisfação em relação ao trabalho, muito menos, meios formais que possibilitem solicitar a mudança de setor ou área de atuação. Esse entendimento foi igual ao obtido na entrevista com os gestores, que afirmam a inexistência, no IFNMG, de qualquer mecanismo formal de *feedback* com tais finalidades.

Cabe ressaltar que os gestores entendem a necessidade de implementação desta prática na instituição, julgando importante conhecer não somente os desejos e anseios dos servidores em relação ao trabalho, mas, também, a sua formação, a área de interesse e as suas habilidades. Alguns desses gestores, informalmente, tentam manter uma relação estreita com os seus servidores AA, procurando conhecê-los e mantendo um canal de comunicação aberto para conversa.

Em uma GEP é preciso conhecer e ouvir cada um de seus funcionários. Ao dá-los voz, fica mais fácil resolver conflitos internos e identificar alguma incompatibilidade entre os desejos do servidor e o setor que está atuando. Podendo melhorar, nesse caso, a satisfação pessoal deste trabalhador que, por sua vez, pode acarretar em um melhor desempenho organizacional e um maior comprometimento com a IFES.

É digno de nota que a melhoria deste processo de alocação envolveria correções de práticas que transcendem à atuação do IFNMG. As mudanças de edital, já mencionadas, bem como as lacunas deixadas por servidores que são solicitados de ofício por outros órgãos são alguns desses exemplos.

A seguir, serão confrontadas as percepções de servidores e gestores frente ao CO dos primeiros com relação aos vínculos afetivo, normativo e calculativo, que são discutidos sob a



ótica das categorias temáticas, respectivamente:

- I) *Percepção do vínculo Sentimental e Afetivo do Servidor com IFNMG;***
- II) *Percepção do Apego Psicológico do Servidor - Grau em que o servidor se sente prisioneiro ao IFNMG pelos altos custos associados a deixá-la; e***
- III) *Percepção da identificação e internalização do servidor com os valores e objetivos do IFNMG.***

Majoritariamente, os gestores creem que o comprometimento dos servidores AA junto ao IFNMG se deve à dimensão afetiva do comprometimento. De fato, esta base foi a que apresentou o maior escore médio no questionário respondido pelos servidores AA. Tendo, no entanto, o valor de 3,64, o que indica um comprometimento afetivo mediano. Adicionalmente, o Gestor 3 acredita que existe uma relação entre as três opções – dimensões – do CO e que, para ele, a base normativa é a de maior peso quando se avalia o comprometimento dos AA. Isso vai de encontro ao que foi detectado na avaliação dos questionários, em que evidenciou esta como sendo a base do comprometimento com menor escore médio (2,63).

Apesar dos gestores concordarem com os servidores que a base afetiva é definidora do seu comprometimento organizacional, as respostas dadas tiveram por base o “achismo”, uma vez que inexistem no IFNMG processos formalizados que visem a fornecer tais informações. O Gestor 4, por exemplo, afirma que definir o tipo principal de comprometimento do servidor é uma questão subjetiva para o gestor, mas que, para ele, o servidor AA está comprometido com um pouco de tudo e que dividiria um terço para cada dimensão.

De forma geral, os quatro gestores disseram que os servidores AA são comprometidos organizacionalmente. Este resultado, novamente, mostra-se contraditório junto ao que foi colhido com os servidores. Segundo eles, o comprometimento dos AA é mediano ou baixo. Tendo o seu maior valor assentado no vínculo afetivo que eles têm com a instituição. Cabendo, portanto, uma melhoria em vários dos indicadores analisados.

Finalmente, todos os gestores entrevistados responderam que, ao seu ver, existe, sim, uma relação entre CO e alocação de servidores ocupantes do cargo AA no IFNMG. Comparando este entendimento com o dos servidores, comprova-se tal entendimento, uma vez que apenas 23,6% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente que se sentem comprometidos com o trabalho por considerar que foram devidamente alocados. Portanto, a maioria dos AA não sabe afirmar ou concordar que existe uma relação direta entre alocação de pessoal e CO.

Analisando-se tudo o que foi discutido neste capítulo, depreende-se que a inexistência de um processo formal de alocação no IFNMG para os servidores AA, juntamente com a falta

de especificidade do cargo, faz com que os mesmos fiquem inseguros em opinar quanto à qualidade do método de alocação que vivenciaram. Além disso, não se pode afirmar que estes fatos impactam diretamente no seu comprometimento junto à instituição, fazendo-se necessário um aprofundamento da análise junto a estes servidores, para elucidar o motivo de se apresentarem mediana ou fracamente comprometidos com o IFNMG.

#### 4.6 ANÁLISE DOCUMENTAL E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo, apresenta-se a triangulação dos dados obtidos por meio de questionário realizado com os AA, entrevista com os gestores e análise documental. Inicia-se as discussões, trazendo a descrição sumária das atribuições dos servidores AA ingressantes na instituição, por meio do edital n° 75, de 30 de maio de 2019, retificado pelo edital n° 84 de 13 de junho de 2019. Este documento foi selecionado porque corresponde ao último disponível no site da instituição que foi publicado para a contratação destes servidores. O edital traz o seguinte trecho como descrição das atribuições do cargo de AA:

“Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços da área de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.” (IFNMG, 2019, p.3)

Verifica-se que o edital de seleção e ingresso de servidores AA no IFNMG possui uma descrição genérica de suas atribuições. Como se trata de uma atividade de suporte administrativo, não há uma preocupação em se informar no edital quais serão as reais atividades que o servidor irá desempenhar, tampouco o setor no qual será alocado, conforme consta no preâmbulo do documento que é apresentado a seguir:

“[...] torna público a abertura de inscrições para o Concurso Público para provimento de cargos efetivos de Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n° 11.091, de 12/01/2005 e alterações posteriores, do Quadro Permanente deste Instituto Federal e lotação em quaisquer dos seus campi localizados nas cidades de Almenara, Araçuaí, Arinos, Diamantina, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora, Porteirinha, Salinas, Teófilo Otoni, na Reitoria ou em outra Unidade que venha a ser implantada dentro do prazo de validade deste concurso, mediante as normas e condições contidas neste Edital.” (IFNMG, 2019, p.1). (Grifo do autor).

No Ofício Circular nº 15/2005/MEC, previsto pela Lei nº 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Anexo I) são apresentadas as descrições de atividades típicas do cargo de AA. Pela sua avaliação, novamente é constatado a generalidade e diversidade de atividades que podem ser desenvolvidas por estes servidores. Isso gera uma flexibilidade para alocação destes funcionários dentro da instituição em detrimento da possibilidade de eles poderem escolher, mais assertivamente, em qual setor irão desempenhar suas atribuições.

Cabe destacar que as provas escritas realizadas pelo IFNMG são elaboradas com base no cargo e na descrição das atividades constantes neste mesmo Ofício circular, conforme previsto pela Lei nº 11.091/2005. Essas provas abordam conhecimentos de português, legislações gerais do serviço público, informática básica e conhecimentos específicos de administração geral, administração pública, gestão pública e legislações.

Com o objetivo de se confrontar as informações constantes nas três fontes de pesquisa utilizadas neste estudo (Percepção dos servidores AA, Percepção dos Gestores do IFNMG e Documentos Institucionais), construiu-se o Quadro 15, em que é apresentada a triangulação dos resultados obtidos.

**Quadro 15:** Triangulação acerca do processo de alocação e CO dos AA do IFNMG

<b>Tema</b>	<b>Análise documental (Edital nº 75)</b>	<b>Percepção dos servidores AA</b>	<b>Percepção dos gestores</b>
<b>Alocação</b>	I) Descrição genérica das atribuições dos AA; II) Falta de definição em qual unidade ou setor do IFNMG o servidor será alocado; III) Não descreve o perfil desejável do servidor ingressante na instituição; IV) Conteúdo programático cobrado no edital de concurso é generalista.	I) Desconhecem o processo de alocação e indecisão quando perguntados se consideram que a alocação praticada pelo IFNMG é a ideal; II) O IFNMG não disponibiliza mecanismos de <i>feedback</i> que permitam expressar sua satisfação em relação ao trabalho; III) acreditam que podem fazer outras atividades mais relacionadas com suas áreas de formação e interesse.	I) O edital não consegue atender as especificidades do cargo; II) O conteúdo programático do edital atende em partes às demandas rotineiras do trabalho de um AA; III) O edital de concurso não é claro quanto à descrição do cargo e às atividades a serem desempenhadas pelo futuro servidor AA; IV) Não existem critérios formais e objetivos para a distribuição dos novos servidores nos postos de trabalho.
	Não se aplica.	I) Se mostraram mediano ou	I) A realocação de pessoal pode ser

CO		fracamente comprometidos com o IFNMG; II) Apresentaram um CO afetivo médio e CO calculativo e normativos fracos; III) Não se constatou uma relação direta entre o nível de CO reportado e a alocação vivenciada.	uma alternativa para minimizar as diversas dificuldades do cargo e fomentar o CO dos servidores AA; II) Acreditam que os servidores AA são comprometidos com o IFNMG e, para a maioria, a dimensão afetiva é a responsável por este CO; III) Açam que existe uma relação em CO e alocação.
----	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

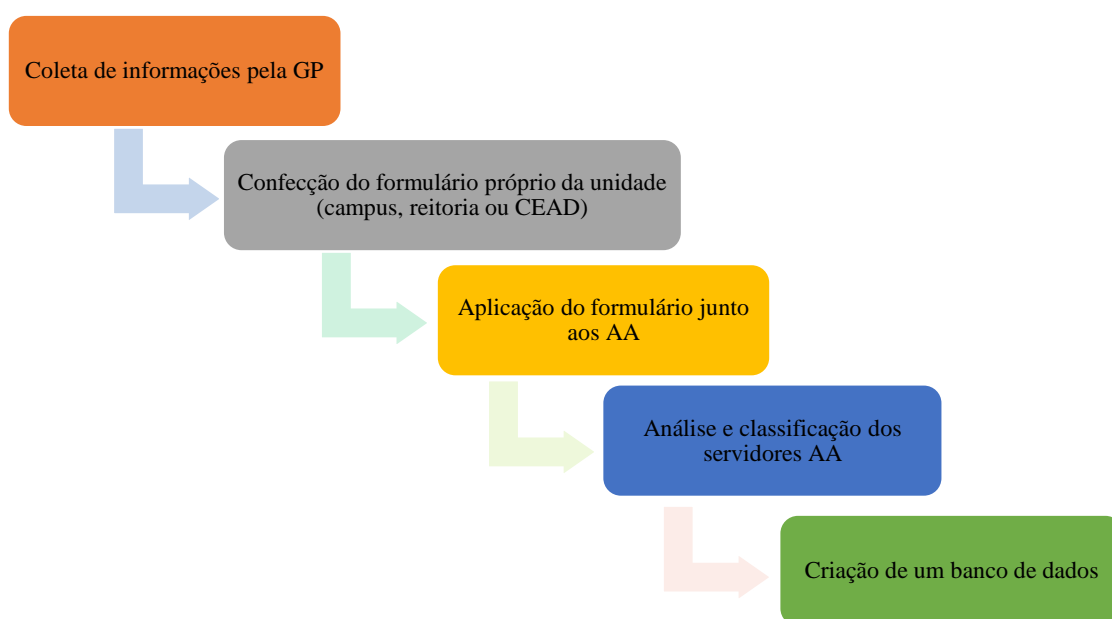
Pela análise do quadro, destaca-se que o conteúdo cobrado nos editais de seleção de AA se mostra insuficiente, não sendo descrito o perfil desejável dos ingressantes no IFNMG. Estes fatores fazem com que o servidor recém-chegado à instituição deva ser capacitado por ela para iniciar suas atividades, seja por meio de treinamento ou através da realização de cursos de capacitação específicos do setor em que atua. Salienta-se, no entanto, que, via de regra, tais práticas não são comuns na instituição.

Apresentada a realidade de alocação dos servidores AA do IFNMG, bem como os seus níveis de CO, faz-se oportuno desenvolver uma proposta de estruturação que vise formalizar de modo técnico e objetivo o processo de realocação dos AA dentro das unidades da instituição, a qual será apresentada no capítulo que se segue.

## 5. PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE REALOCAÇÃO DE SERVIDORES AA DO IFNMG

A investigação realizada neste estudo evidenciou as dificuldades que o IFNMG possui para efetuar a alocação dos seus servidores Assistentes em Administração. Face a tudo que foi exposto até aqui, o autor desta pesquisa traz como proposta de estruturação a implementação e formalização de práticas, visando à realocação desses servidores dentro dos 11 *campi* da instituição, da reitoria e do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância - CEAD. Salienta-se que a proposta preconiza a observância das atribuições dos AA, constante no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, ao ser efetuada a realocação dos referidos servidores. A proposta tem por base a criação de um banco de dados pelas coordenações de gestão de pessoas dos locais supracitados. A figura 6 traz um fluxograma contendo as etapas que seriam necessárias.

**Figura 6** - Fluxograma para levantamento de informações e criação de banco de dados



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Em um primeiro momento, em cada unidade do IFNMG, seriam colhidas informações pelas CGP's junto aos setores onde atuam os servidores AA. Levantar-se-iam informações, tais como: as atividades desempenhadas pelos AA no setor, bem como a descrição de sua rotina de trabalho. Adicionalmente, seria perguntado ao chefe do setor qual formação e/ou conhecimentos e/ou habilidades ele considera como sendo as desejáveis para um desempenho eficiente das atividades do AA naquele setor.

Feito este levantamento, seria confeccionado um formulário específico da unidade (*campus* ou reitoria) em formato de *Google Forms*, que seria encaminhado a todos os AA da unidade. O Quadro 16 traz a sugestão para a confecção deste formulário a ser realizado pelas CGPs, ficando o seu *layout* a ser definido por cada unidade.

**Quadro 16 - Modelo de Formulário para diagnóstica de realocação do servidor AA do IFNMG**

<b>FORMULÁRIO DE REALOCAÇÃO DOS SERVIDORES AA DO CAMPUS (ESPECIFICAR)</b>			
Breve apresentação da IFES e da unidade ou <i>campus</i> a ser aplicado. (Deve-se apresentar informações gerais como: estrutura organizacional da IFES e da unidade; número de servidores; missão, visão e valores, entre outros)			
<b>Nome completo:</b>			
<b>Formação:</b>	Técnico em:		
	Graduação em:		
	Especialização em:		
	Mestrado em:		
	Doutorado em:		
<b>Setor em que você está atuando:</b> <i>Nesta seção a CGP deveria inserir todos os setores da unidade onde atuam os AA, para que ele assinalasse com um "x" aquele em que estivesse em exercício.</i>			
Setor A ( )	Setor B ( )	Setor C ( )	Setor D ( )
<b>Setor que tem interesse de trabalhar:</b> <i>Nesta seção o servidor respondente deveria assinalar uma das opções de setor abaixo em que tivesse o desejo de trabalhar, com base nas informações descritas, conforme exemplo</i>			
<b>Setor</b>	<b>Atividades que exercerá diariamente (rotina de trabalho)</b>	<b>Formação e/ou conhecimentos e/ou habilidades desejáveis</b>	
Setor A	No dia-a-dia, efetua-se cadastro de...	Desejável formação em... Conhecimentos de <i>word</i> , <i>excel</i> ... Habilidade para falar em público...	
Setor B	No dia-a-dia, efetua-se cadastro de...	Desejável formação em... Conhecimentos de <i>word</i> , <i>excel</i> ... Habilidade para falar em público...	
<b>Responda aos questionamentos:</b> <i>Nesta seção, o servidor seria convidado a responder os questionamentos abaixo, em texto corrente.</i>			
Por que você considera que exerceria um bom trabalho no setor desejado?			
Qual o seu diferencial? (por exemplo: cursos, experiências anteriores, habilidades)			
O que o motiva a querer esta mudança?			

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Uma vez recebidas as informações constantes no quadro, o setor de CGP da unidade daria um código para cada um dos servidores respondentes, com o objetivo de garantir o anonimato. Em seguida, seriam convidados os chefes dos setores nos quais os servidores desejam trabalhar, sendo um por vez, para que fosse feita uma discussão dos dados coletados e uma classificação objetiva de ordem de prioridade para aquele setor. Finalmente, efetuada esta classificação, a CGP alimentaria um banco de dados (planilha eletrônica, por exemplo) que conteria: o nome do servidor, o local de exercício, o local que deseja trabalhar e sua classificação (ordem de prioridade).

O resultado final das informações constantes no banco de dados deveria ser publicizado, da maneira que a unidade achar conveniente, de modo a dar conhecimento a todos os interessados.

De forma alternativa, a unidade (*campus*, reitoria ou CEAD) pode instituir comissão responsável para a condução do processo. Esta deve ser constituída pelo coordenador de gestão de pessoas, chefia de cada setor que possui servidor AA, um representante AA que não seja parte interessada no processo e outros servidores que, porventura, acharem pertinentes.

Ao surgir uma vaga, por aposentadoria, remoção, redistribuição ou concessão de códigos de vagas, a CGP recorreria ao banco de dados para avaliar a situação, procurar os servidores interessados no setor em que há a vaga, efetuar todas as mudanças requeridas e definir, em última instância, qual lacuna ficará para o servidor a ingressar na instituição por meio de edital de concurso.

Salienta-se que o servidor ingressante, responderia ao mesmo formulário ao entrar em exercício, passando a compor a lista de classificação dentro do banco de dados. Assim, garante-se a transparência do processo, sua objetividade e, quando surgir outra vaga, ele já estaria automaticamente concorrendo à mesma.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, buscou-se subsidiar a elaboração de um instrumento de orientação e formalização do processo de realocação de pessoal, dos AA do IFNMG e demais IFES, a fim de se melhorar os níveis de CO destes servidores, tendo em vista a ausência de um processo formal e técnico para a alocação desses servidores nos postos de trabalho em suas unidades.

Inicialmente, foi caracterizado o perfil destes servidores AA do IFNMG, que apontou uma predominância do sexo feminino, faixa etária entre trinta e cinco e quarenta e quatro anos, tempo de trabalho na instituição de cinco a dez anos e escolaridade em nível de especialização. O setor ou área de atuação predominante entre os respondentes foi o de ensino (Secretaria Acadêmica ou de Ensino).

Através das entrevistas com os gestores, ficou confirmado que o processo de alocação de AA no IFNMG se dá de maneira informal, sendo que, via de regra, este servidor quando chega à instituição já é direcionado ao preenchimento de uma lacuna existente em determinado setor. Não existem orientações institucionais, nem um modelo próprio para alocação destes servidores na instituição, ficando a critério da direção de cada unidade sua condução. Ademais, a instituição não disponibiliza nenhum mecanismo formal de *feedback* para que o servidor manifeste satisfação ou não com o desempenho de suas atividades, bem como solicite a mudança de setor ou área de exercício.

Procurou-se conhecer a percepção dos ocupantes do cargo de Assistentes em Administração no IFNMG acerca do comprometimento com a instituição a partir do seu processo de alocação. Nesta perspectiva, foi constatado que os AA do IFNMG se mostram mediano ou fracamente comprometidos com a instituição, sendo a dimensão afetiva a que apresentou o maior escore médio. Além disso, os resultados evidenciam que, apesar dos respondentes terem reportado que gostam das atividades que desenvolvem e que se sentem motivados, eles concordam que poderiam fazer outras atividades que são mais relacionadas com formação e interesse deles. Eles dizem também que gostariam de atuar em atividades distintas das que realizam neste momento e que seriam mais comprometidos ao realizar trabalhos mais complexos. Por fim, os servidores não souberam afirmar se se sentem comprometidos com o trabalho por terem sido alocados adequadamente, o que pode ser explicado pela falta de conhecimento que indicaram ter em relação a como o IFNMG promove a alocação de AA dentro da instituição.

As entrevistas com os gestores da Diretoria de Gestão de Pessoas e representantes dos *campi* reportaram que os entrevistados acreditam que o processo de alocação impacta no



comprometimento organizacional do servidor AA. Segundo eles, esses servidores são comprometidos com o IFNMG e, para a maioria, a dimensão afetiva é a predominante. Por fim, disseram acreditar que a realocação de pessoal pode ser uma alternativa para minimizar as diversas dificuldades do cargo e fomentar o CO dos servidores AA com o IFNMG.

Ao se confrontar as percepções dos gestores e dos AA acerca da relação CO e alocação de pessoal, pôde-se verificar que os gestores do IFNMG reconhecem a necessidade de formalização e melhoria do processo de alocação, confirmando o que fora demonstrado pelos AA, quando disseram desconhecer a existência desse processo na instituição. Ademais, de forma contrária ao afirmado pelos gestores, os servidores demonstraram não estarem fortemente comprometidos com a organização. No entanto, a dimensão em que apresentaram melhor resultado foi a afetiva, convergindo com a opinião dos gestores.

Como proposta de estruturação, foi construído um modelo de realocação para os atuais servidores do cargo AA, baseado no alinhamento dos desejos dos AA com os objetivos institucionais. Visa-se à melhoria do processo de alocação do servidor AA dentro IFNMG, e, conseqüentemente, à satisfação e ao comprometimento desses servidores e sua prestação de serviços junto à comunidade institucional e externa.

Uma vez que não se pode afirmar que os resultados encontrados sobre a alocação de pessoal dos servidores AA do IFNMG impactam diretamente no seu comprometimento junto à instituição, faz-se necessário um aprofundamento da análise junto a estes servidores, para elucidar o motivo de se apresentarem mediana ou fracamente comprometidos com a instituição.

Dessa maneira, como propostas para trabalhos futuros, sugere-se uma análise mais robusta sobre os possíveis motivos pelos quais os servidores AA não demonstraram melhores índices de comprometimento com IFNMG. Outro ponto digno de investigação seria a adoção do modelo de realocação desenhado neste trabalho por uma das unidades que compõem o IFNMG. Avaliar-se-ia, neste caso, o CO dos AA antes e após a execução do procedimento sugerido.

Ademais o autor propõe que seja construído um instrumento formal a ser utilizado pela instituição com o intuito de acompanhar o bem-estar do servidor AA, seu grau de felicidade para com a instituição e com o as atividades que desempenha, bem como a compatibilidade entre o desejo do servidor e ambiente que ocupa dentro do IFNMG.

Por fim, caberia uma investigação se a adoção de medidas que promovam a saúde, o bem-estar, a capacitação constante dos servidores e que propiciem uma gestão mais participativa e democrática destes em relação à instituição, contribui na melhoria dos serviços prestados por estes servidores e no seu nível de comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. **Mudança Organizacional**: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: M. Books, 2006. 198p.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: XXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2005, Brasília. **Anais [...]** Brasília, XXXII EnANPAD, 2005. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/9/enanpad2005-gpra-0951.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0951.pdf). Acesso em: 18 jun. 2019.
- ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.1, n.1, p. 61-89, 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- ALMEIDA, S. M. V de. **O modelo de alocação dos Assistentes em Administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas**. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.
- ALMEIDA, D. R. de. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017. 100 p.
- ASSIS, L.; SANCHES Jr, P. CARMO, L. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Brasília, XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. – 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/279942712\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Setor\\_Publico\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_sobre\\_Limites\\_e\\_Possibilidades\\_em\\_uma\\_Autarquia](https://www.researchgate.net/publication/279942712_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_no_Setor_Publico_Um_Estudo_de_Caso_sobre_Limites_e_Possibilidades_em_uma_Autarquia). Acesso em: 24 jun. 2019.
- AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Collective Competencies and Strategic People Management: A Study Carried out in Federal Public Organizations. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 5, p. 202-228, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712017000500202](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712017000500202). Acesso em: 20 jun. 2019.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.
- BARRETO, L. M. T. da S.; COSTA, B. K. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: **Gestão Estratégica de Pessoas**: Conceitos e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. x, p. x-x.

- BARROS, A. R. O. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 313f. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A.V. B; BRANDAO, M. G. A; PINHO, A. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551997000200006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006). Acesso: 24 mai. 2019.
- BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, Natal, v.15, n.3, p.299-307, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2010000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2010000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 24 mai. 2019.
- BASTOS. A. V. B. *et al.* Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30 n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <http://ojs.bce.unb.br/index.php/revistatp/article/view/20945>. Acesso: 24 jun. 2019.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comprometimento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 49-95.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p.32-40, 1960. Disponível em : <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820?journalCode=ajs#:~:text=The%20concept%20of%20commitment%20is,a%20consistent%20line%20of%20activity>. Acesso em : 12 jun. 2019.
- BERGUE, S. T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: BERGUE, S. T.; PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R de S. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. cap. 2, p. 31- 48 , 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014. 312p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p.
- BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, p. 277-288, 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-20842-001>. Acesso em 24 jun. 2019.
- BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, São Paulo, Jan./Mar. 2001.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988

\_\_\_\_\_. Lei 8.112, 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 União**: seção x, Brasília, DF, edição x, p. x, 11 dez. 1990.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.120, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/711/559>. Acesso em: 24 jul. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública. In Ciro Biderman e Paulo Arvate (orgs). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: <http://www.uece.br/sate/dmdocuments/GPM%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20no%20Brasil%20%5BTUTOR%20ES%5D.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2019.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300576](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300576). Acesso em 24 jun. 2019.

CARMO, O. L. J. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v.69, n.2, p.164-192, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CARVALHO, P. *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872011000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200010). Acesso em: 17 jun. 2019.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: conhecendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, n. 2, p. 15-24, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70/91>. Acesso em: 20 junho 2019.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Prática**, Brasília, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722014000300010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722014000300010&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 01 jul. 2019.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro**. 2007. 270f. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DIAS, C. dos S. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais**. 2015. 196f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

DOS SANTOS, M. Z.; ROXO, L. A. T. Mudança organizacional: percepções quanto à modernização da prestação de serviços de assessoria como fator diferencial estratégico. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n.7, p.53-76. 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/680>. Acesso em 11 jun. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 208p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 216p.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14 n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents). Acesso em: 12 jun. 2019.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

FONSECA, D. R da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, Dez. 2013 Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 26 set. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. <http://www.unisalesiano.edu.br/salaEstudo/materiais/p162603d6554/material12.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

GERHARDT T. E. e SILVEIRA D. T.; **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.: il.; 17,5x25cm (Série Educação a Distância). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?seque>. Acesso em: 11 abr. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. SP. Ed. Atlas. 6ª Edição.2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante – **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**– Florianópolis: [S.n.] 2008.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.3, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 06 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>. Acesso em: 20 mar. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

JUANEDA-AYENSA, E.; CLAVEL SAN EMETERIO, M.; GONZÁLEZ-MENORCA, C.

*Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations. **Frontiers in Psychology***, v.8, 2017. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01227/full>. Acesso em: 14 out. 2019.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP Management Journal**, v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4397/avaliacao-e->. Acesso em: 07 jul. 2019.

LADO, AA e WILSON, MC (1994). Sistemas de recursos humanos e vantagem competitiva sustentada: uma perspectiva baseada em competências. **Academy of Management Review**, 19, 699-727.

LATHAM, G. P., EREZ, M., & LOCKE, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 753–772. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1989-10539-001>. Acesso em: 10 jan. 2020.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22829/gestao-estrategica-de-pessoas--estrategia-de-retencao-de-profissionais-e-comprometimento-organizacional-em-uma-estrutura-organizacional-remota>. Acesso em: 18 jun. 2019.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Strategic human resource management**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222551517\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_The\\_evolution\\_of\\_the\\_field\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Review\\_19\\_64-85](https://www.researchgate.net/publication/222551517_Strategic_human_resource_management_The_evolution_of_the_field_Human_Resource_Management_Review_19_64-85). Acesso em: 06 jul.2019.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional em uma Universidade Pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4791>. Acesso em: 10 set. 2019.

LONGO, F. **Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público**. Barcelona: Ediciones paidós Ibérica, 2004. Disponível em: [http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Arquivos/arquivosAnexo/1446039345292LONGO\\_MeritoFlexibilidade.pdf](http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Arquivos/arquivosAnexo/1446039345292LONGO_MeritoFlexibilidade.pdf). Acesso em: 10 set. 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico**, 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional de Excelência em gestão, VII, 2011. **Anais**. 2011. p 1-13. Disponível em: <https://www.inovarse.org/node/2864>. Acesso em: 05 fev.2020.

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

PEREIRA, J. M. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

MASCARENHAS, A O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 2, n. 3, p. 67-87, Dec. 1998 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551998000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551998000300005&lng=en&nrm=iso). Acesso em : 02 mar. 2020.

MENDONÇA, C. F. **Quem vem depois da Geração Y? Novo perfil de profissional já sonda o mercado**. 2011. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/quem-vem-depois-da-geracao-y-novo-perfil-de-profissional-ja-sonda-o-mercado/>. Acesso em: 04 jul. 2019.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. Tese de Doutorado, UFBA – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Salvador – 2009. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor\\_menezes\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf). Acesso em: 05 mai. 2019.

MENEZES, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, 22(3), 768-789. 2016. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/6175/11688>. Acesso em: 05 mai. 2019.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 110-134, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33206/a-producao-cientifica-brasileira-sobre-a-gestao-de-recursos-humanos-entre-2001-e-2010>. Acesso em: 15 mai. 2019.

MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, 372-378, 1984. Disponível em : <https://psycnet.apa.org/record/1984-32952-001>. Acesso em: 13 mai. 2019.

\_\_\_\_\_The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>. Acesso em: 13 mai. 2019.

\_\_\_\_\_A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61-89, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acesso em: 15 mai. 2019.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. & SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538-551, 1993. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1993-47410-001>. Acesso em: 13 mai. 2019.

Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L. “Affective, Continuance and

Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 61, pp. 20-52, (2002). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>. Acesso em: 13 ago. 2019.

MORAES, T.P. **A Gestão por Competências nas IES públicas de Santa Catarina**. 133 f. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96292>. Acesso em: 04 mai. 2019.

MOREIRA NETO, D. de F.. Coordenação gerencial na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 214, p. 35-53, out. 1998. ISSN 2238-5177. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47265/45374>. Acesso em: 11 jul. 2020.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44137/gestao-estrategica-de-pessoas-na-administracao-indireta-do-setor-publico-federal--na-pratica---ainda-um-discurso>. Acesso em: 12 fev. 2020.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872). Acesso em: 06 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247, 1979. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721>. Acesso em: 06 jun. 2019.

OLIVEIRA. S. F. de. **A Gestão de Pessoas e a Alocação de Servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/a-gestao-de-pessoas-e-a-alocacao-de-servidores-na-secretaria-de-estado-da-educacao-e-qualidade-do-ensino-do-amazonas/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. *Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018. Disponível <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50870/comprometimento-organizacional-no-setor-publico--revisao-e-agenda-de-pesquisa>. Acesso em: 20 jan. 2020.

OLIVEIRA. V. C. da S. e. **Sociedade, Estado e Administração Pública: Análise da Configuração Institucional dos Conselhos Gestores do Município de Lavras-MG**. 2009. 336 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/3116>. Acesso em: 15 dez. 2020.

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, n3, p.429-499, 1986.

PORTER, H. S., SILVERMAN, S. M., & TUAN, T. F. On the behavior of airglow under the influence of gravity waves. **Journal of Geophysical Research**, v. 79, n. 25, p. 3827–3833, 1974. Disponível em:



<https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1029/JA079i025p03827>. Acesso em: 25 de mai. 2019.

REGOS, A., CUNHA, M. P. e, & SOUTO, S. Espiritualidade nas associações e comprometimento organizacional. **RAE Eletrônica**, 6 (2), 2007. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482007000200003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482007000200003&script=sci_arttext). Acesso em: 10 jan. 2020.

ROCHA, J. A. **Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: ISCAL, 2005. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>. Acesso em: 05 mai. 2019.

RODRIGUES, A. C. A., & Bastos, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia - Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1984-66572010000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572010000200010). Acesso em: 10 jan. 2020.

RUSBULT, C. E., & FARRELL, D. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, 68(3), 429–438, 1983. Disponível em: <https://content.apa.org/record/1983-33773-001>. Acessado em: 08 ago. 2019.

SALANCIK, G. **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1-54, 1977. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1609052](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1609052). Acessado em: 08 ago. 2019.

SHAHNAWAZ, M. & JUVAL, R. **Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations**. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Volume 32, 3, pp. 171-178, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ghazi\\_Shahnawaz/publication/288776818\\_Human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_organizational\\_commitment\\_in\\_different\\_organizations/links/5af52c8eaca2720af9c58c8c/Human-resource-management-practices-and-organizational-commitment-in-different-organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ghazi_Shahnawaz/publication/288776818_Human_resource_management_practices_and_organizational_commitment_in_different_organizations/links/5af52c8eaca2720af9c58c8c/Human-resource-management-practices-and-organizational-commitment-in-different-organizations.pdf). Acessado em: 09 ago. 2019.

SETANIN, O.F. **Dimensões competitivas de recursos humanos aplicadas a gestão de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. In: Simpósio de administração, 8, 2012, São Paulo.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público - Brasília – ENAP**, 2010. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-%2069b1984e17a8>. Acesso em: 05 mai. 2019.

SCHULER, R. S., & MACMILLAN, I. C. **Gaining competitive advantage through human resource management practices**. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255, 1984. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930230304>. Acesso em: 07 jun. 2019.

SILVA, C. C., LEITE, N. R. P., RODRIGUES, L. C. **Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento Organizacional em Organizações Hospitalares**. 2016, **Revista de Administração da UFSM**; Vol. 9, No 2, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/18169>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Org.), VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, 2000, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7, 11-18, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** / Mirlene Maria Matias Siqueira (Org.); Álvaro Tamayo [et all.] — Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, V. R. de. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás. 2019.** 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

STECCA, J., VON ENDE, M., STECCA, F., & BENTO, M. O comprometimento organizacional segundo o perfil dos colaboradores de cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 2017, v. 4, n.7, p. 21 - 34. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/25116>. Acesso em: 10 jul. 2019.

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; ENDE, M. V. **As Influências da Gestão de Pessoas no Comprometimento. Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44445/as-influencias-da-gestao-de-pessoas-no-comprometimento->. Acesso em: 16 set. 2019.

TAVARES, M. A entrevista clínica. In: CUNHA, J. A. et al. **Psicodiagnóstico-V**. Porto Alegre: Artmed, 2000. p. 45-56.

TEIXEIRA, C. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 2012.** 112 f. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Bragança, 2012.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010.

TRINDADE, I. A. G. G. **As mudanças organizacionais nos serviços de apoio de uma instituição de ensino superior politécnico: estudo de caso. 2018,** p. 135. Relatório de Dissertação/projeto/estágio/projeto de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/25223>. Acesso em: 20 mai. 2019.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. **Lacunas na Pesquisa em Gestão de Pessoas: Uma Proposta de Agenda para Pesquisas Futuras.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 1, p. 169-183, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/18139> . Acesso em: 20 jun. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação. O Positivismo. A Fenomenologia.** O Marxismo. S.P. Ed. Atlas. 1987

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGÍLIO, M. E. **Práticas de seleção e alocação de profissionais no contexto atual da**

**gestão estratégica de pessoas**– São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

VERGÍLIO, M. E.; FLINK, R. J. da S. **Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil – 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/484.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/484.pdf). Acesso em: 10 de fev. 2020.

VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista Nau Social**, V. 5, n. 9, p. 83-95, Nov 2014/Abr 2015. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/248>. Acesso em: 05 de mai. 2019.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano VII, n. 13, 2007. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB\\_2013-4-30-10-54-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf) . Acesso em: 06 de jun. 2019.

WALLACE, Jean E. *Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection?* **Human Relations**, v. 50, n. 6, 1997. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1016956322744> . Acesso em: 20 de mai. 2019.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications. (2009).

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. C.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Servidor Assistente em Administração do IFNMG

### PESQUISA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado(a) respondente,

Sou Ricardo Luz Ribeiro, lotado e em exercício na Diretoria de Gestão de Pessoas, do IFNMG, mais especificamente na Coordenadoria de Cadastro de Pessoal. Atualmente, estou cursando o Mestrado Profissional em Administração, ofertado pela Universidade Federal da Bahia. Objetivando a conclusão do programa, optei por desenvolver uma pesquisa, sob a orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida, com os servidores Assistentes em Administração desta instituição, a fim de caracterizar a percepção dos ocupantes do cargo acerca do seu comprometimento com o IFNMG, com foco no seu processo de alocação.

Saliento que sua participação é fundamental para a elaboração desse estudo. Assim, solicito sua resposta ao questionário anexo (de 10 a 15 minutos), até 30 de abril de 2020. Ao tempo em que agradeço sua contribuição, destaco que não haverá identificação dos respondentes (identificação opcional), pois os dados serão apresentados de forma agregada.

\*Obrigatório

#### Informações Pessoas e Funcionais

**1. Nome (opcional):** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:** \* Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

**3. Tempo de Instituição (anos):** \* Marcar apenas uma oval.

00 a 01

01 a 03

03 a 05

05 a 10

Acima de 10

**4. Escolaridade:** \* Marcar apenas uma oval.

Ensino Médio Completo

Ensino Técnico Completo

Superior Completo

Superior Incompleto

Especialista

Mestre(a)

Doutor(a)

**5. Em caso de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), qual a área cursada? \* Marcar apenas uma oval.**

Gestão de Pessoas  Comunicação e/ou Marketing  Gestão Estratégica e de Negócios   
 Finanças, Licitações e Contratos  Gestão Pública  Outra do curso de Administração   
 Outra Pós-Graduação de outras áreas do conhecimento

**6. Qual seu setor / área de atuação na instituição? \* Marcar apenas uma oval.**

Gestão de Pessoas  Comunicação e Marketing  Finanças e Licitações e Contratos   
 Almoarifado e/ou Patrimônio  Pesquisa e Extensão   
 Ensino Secretaria Acadêmica ou de Ensino  Outros

### Relação Alocação com o Comprometimento Organizacional

A seguir são apresentadas afirmações relacionadas às atividades desempenhadas por você, no seu cargo. Indique **o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas**. Dê suas respostas anotando, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta para cada frase. \*

- 1 = Discordo totalmente  
 2 = Discordo  
 3 = Nem concordo nem discordo  
 4 = Concordo  
 5 = Concordo totalmente

Afirmções relacionadas às atividades desempenhadas pelos servidores AA no cargo	1 = Discordo totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Concordo nem discordo	4 = Concordo	5 = Concordo totalmente
1. Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As atividades que desempenho estão relacionadas com minha formação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ao ingressar, fui questionado(a) sobre minha área de interesse para atuação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu gosto das atividades que desempenho no momento:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto-me motivado(a) a fazer as atividades atribuídas a mim:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As atividades, às quais, desempenho me fazem querer permanecer na instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Posso fazer outras atividades que estariam mais relacionadas à minha área formação e interesse:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quero atuar em outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

atividades distintas das que faço no momento:					
9. Aprimoro meu trabalho a partir das atividades que desempenho:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Faço meu trabalho porque sou obrigado(a):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Cumpro com minhas obrigações porque são descritas nas atribuições do meu cargo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Um trabalho mais complexo me leva a ser mais comprometido(a):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A instituição proporciona mecanismos que me permitem expressar a satisfação ou não com que desempenho as minhas atividades:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A instituição disponibiliza mecanismos que me permitem solicitar a mudança das atividades que exerço para aquelas com as quais tenha maior afinidade, experiência ou que estejam alinhadas à minha formação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Eu conheço o processo de alocação de servidores dentro da instituição em que trabalho:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. O processo pelo qual fui alocado no setor em que trabalho considero como sendo o ideal:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sinto-me comprometido(a) com o meu trabalho porque considero que fui devidamente alocado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que você pode ter em relação à instituição onde trabalha - IFNMG. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta para cada frase. \*

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

A instituição onde trabalho faz-me sentir...	1 = Nada	2 = Pouco	3 = Mais ou Menos	4 = Muito	5 = Extremamente
1. Confiante nela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Satisfeito com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Empolgado com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Fiel a ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Apegado a ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Orgulhoso dela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Contente com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Responsável por ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Próximo dela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dedicado a ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Entusiasmado com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Preocupado com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Encantado com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Atraído por ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Envolvido com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Fascinado por ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Interessado por ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Animado com ela:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse exoneração do IFNMG e fosse trabalhar para outra organização. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta para cada frase. \*

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Pedir demissão da instituição onde trabalho e ir trabalhar para outra instituição não valeria a pena porque...	1 = Discordo totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Concordo nem discordo	4 = Concordo	5 = Concordo totalmente
1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta instituição (garantias de não ser demitido):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro desta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta instituição oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta instituição:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON

A seguir são apresentadas frases relativas ao IFNMG. Indique **o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas**. Dê suas respostas anotando, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta para cada frase. \*

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Afirmações da ECON	1 = Discordo totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Concordo nem discordo	4 = Concordo	5 = Concordo totalmente
1. Continuar trabalhando nesta instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Eu seria injusto com esta instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Neste momento esta instituição precisa dos meus serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Seria desonesto da minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. É a gratidão por esta instituição que me mantém ligado a ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esta instituição já fez muito por mim no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## **APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Utilizado para Entrevista com os Gestores do IFNMG**

Prezado Gestor,

Este roteiro de entrevista tem o objetivo de levantar informações acerca do comprometimento organizacional dos servidores do cargo Assistente em Administração com foco no processo de alocação desses servidores, como parte integrante do curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA, cuja dissertação tem como título: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: a influência do processo de alocação de pessoal no comprometimento dos servidores Assistentes em Administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG.**

Ressalto que as informações colhidas nesta entrevista serão transcritas de forma anônima, preservando a identidade do respondente. Sendo assim, gostaria de saber se o Sr. ou Sra. está de acordo com estes termos e, em caso positivo, darei início à entrevista. Lembrando que a sua participação é fundamental para se detalhar as práticas do IFNMG e se propor melhorias que possam ser implementadas no futuro.

Obrigado!

Ricardo Luz Ribeiro

### **TEMA 1: Percepção do desempenho de atividades do servidor Assistente em Administração em relação ao processo de alocação vivenciado por ele.**

- 1) Com relação ao processo seletivo para suprimento de vagas de Assistentes em Administração no IFNMG:
  - a) Você acha que os editais de concurso para o referido cargo são claros de modo que atendam as especificidades do cargo no qual o servidor será lotado?
  - b) Você acha que o conteúdo programático cobrado tem relação direta com as atividades a serem exercidas pelo servidor?
  - c) A descrição do cargo (atividades a serem desempenhadas) estão claras o suficiente de modo que o candidato que se inscreve no concurso tenha noção das reais atividades que exercerá no seu dia-dia, em caso de aprovação?
  - d) Você acredita que a quantidade atual destes servidores em Assistente em Administração é suficiente para suprir as necessidades da instituição/campus?
  - e) Ainda com relação ao processo de alocação quais práticas você considera positiva e quais você acha que deveriam melhorar?

- 2) Com relação aos critérios de distribuição dos Assistentes de Administração na instituição/campus:
  - a) Quando existe a necessidade de novos servidores no campus/instituição, como é feita esta solicitação? Do campus ao DG e DG junto à reitoria?
  - b) Existe um formulário de solicitação que descreva os requisitos (formação, perfil de trabalho, experiência) para o novo ocupante, alinhada às necessidades do cargo?
  - c) Internamente, existe algum critério que a instituição/campus adota para distribuir os novos servidores dentro dos locais de trabalho? **(EM CASO AFIRMATIVO!)** Quem são os atores envolvidos no processo de definição dos locais de trabalho que receberão os novos servidores?
- 3) No momento da chegada do servidor em Assistente em Administração:
  - a) É realizada alguma análise do perfil de formação e experiências prévias do servidor que entrará em exercício? Por exemplo: questionário, entrevista, dinâmica de grupo etc. Como é feito? **(EM CASO NEGATIVO!)** Você julga importante a implementação de alguma destas práticas? Se sim: qual e por quê?
- 4) Resuma como é a atual prática (Fluxograma) de alocação de novos servidores desde a definição das vagas ociosas, até o seu efetivo exercício. Você acha que este processo deveria ser modificado? Por quê? De que forma?

## **TEMA 2: Comprometimento Organizacional**

Antes de iniciarmos a segunda temática da pesquisa, faz-se necessário definir o conceito de comprometimento organizacional que deve ser utilizado para nortear as respostas que dará aos questionamentos a seguir. Sendo assim:

O CO é entendido como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, bem como o grau de identificação dele com os valores e objetivos organizacionais. Sendo uma forte identificação, com envolvimento afetivo elevado em uma organização. Ele possui 3 dimensões (bases), sendo elas: afetiva, calculativa ou continuativa e normativa. Você saberia responder se o comprometimento dos servidores em Assistentes em Administração se deve à base:

- i. ( ) **Afetiva** - quando envolvem sentimentos, como desejo de pertencimento, fidelidade, orgulho e prazer de ser integrante da instituição e nesses sentimento os fazem querer permanecer nela;
- ii. ( ) **Calculativa ou Instrumental** - o indivíduo se sente retribuído com o que lhe é ofertado pela instituição, assim, seu desligamento resultaria em prejuízos/esforços: econômicos, sociais ou psicológicos. Assim, ele permanece na instituições por razões do tipo, não conseguir outro emprego com mesmo salário, perda da estabilidade, dificuldade para encontrar outro emprego, prejuízo à vida profissional, etc.;
- iii. ( ) **Normativa** - agrupamento de pensamentos de obrigações e deveres morais dos indivíduos para com a instituição. Assim, o servidor permanece na instituição por obrigação, retribuição, fidelidade, senso de justiça para com ela, etc.;
- iv. ( ) Não saberia responder.

**Para aqueles servidores que já estão em exercício:**

- a) Existe algum mecanismo institucional ou a nível de campus, do tipo *feedback*, que vise verificar se as atividades que estes servidores desempenham estão relacionadas com a sua formação? Se estão gostando das atividades que estão desempenhando e se eles se sentem motivados em fazê-las?
  - b) Existe alguma prática que possibilite ao servidor sugerir a mudança das atividades por ele exercida? Realizam entrevistas ou procuram saber de alguma forma se os servidores AA estão satisfeitos com as funções desempenhadas ou se gostariam de desempenhar outra atividade diferente da atual? É dada a estes servidores a oportunidade de falar sobre uma possível insatisfação com o que faz por falta de afinidade ou outra razão? **(EM CASO AFIRMATIVO!)** Qual? O servidor tem que justificar a motivação que suscitou o pedido de mudança?
- 5) Com relação à sua percepção quanto ao comprometimento dos servidores em ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO do IFNMG/ campus:
- a) Para você, existe relação entre o processo de alocação que os servidores Assistentes em Administração foram submetidos e o comprometimento deles com a instituição? **(EM CASO AFIRMATIVO!)** Com base em que se fundamenta esta opinião? Há dados e/ou relatos que comprovem esta visão?
  - b) Se atendo ao processo de alocação de pessoal, o que acredita ser possível para melhorar o grau de CO dos servidores AA com o IFNMG?
- 6) Ainda com relação à alocação, sugere algo que a área de Gestão de Pessoas possa fazer para fortalecer o CO do servidor?
- 7) Você acredita que a realocação de pessoal poderia modificar o comprometimento dos servidores, bem como seu desempenho nas atividades a partir desse processo? Por quê?
- 8) Sobre as relações interpessoais com servidores AA:
- a) Como você avalia a comunicação entre esses novos servidores com a chefia imediata e com os colegas?
    - i.  Satisfatória;
    - ii.  Poderia melhorar;
    - iii.  Não sabe opinar
  - b) Você percebe algum grau de dificuldade no relacionamento interpessoal entre servidores e chefias, algo que pudesse dificultar a explanação por parte do servidor sobre a insatisfação com o desempenho de suas atribuições? Exemplifique!
- 9) Gostaria de acrescentar algo relativo ao comprometimento desses servidores com a instituição tendo como base o processo de alocação vivenciado por ele e que não tenha sido abordado nessa entrevista?

## APENDICE C - Matriz de Planejamento

<b>MATRIZ DE PLANEJAMENTO</b>	
<b>Contexto/Tema:</b> Alocação de Pessoal e Comprometimento Organizacional	<b>Objeto de Estudo (fenômeno):</b> Relação entre alocação de pessoal e Comprometimento Organizacional dos servidores do cargo Assistente em Administração do IFNMG
<b>Problema:</b> Como contribuir para a formalização do processo de realocação de pessoal dos Assistentes em Administração do IFNMG, ao se mensurar a sua influência no comprometimento organizacional destes servidores?	<b>Hipóteses / Pressupostos:</b> Parte-se do pressuposto de que o servidor em estudo, o AA do IFNMG, a depender do processo de alocação ao qual foi submetido, poderá apresentar diferentes níveis de CO para cada dimensão apresentada por Meyer e Allen (1990; 1991). Uma vez que a instituição, unidade de análise do estudo, não possui um processo formal para realocação de seus servidores.
<b>Objetivo:</b> Propor subsídios para a elaboração de um instrumento de orientação e formalização do processo de realocação de pessoal, dos Assistentes em Administração do IFNMG e demais IFES, a fim de se melhorar os níveis de comprometimento organizacional destes servidores.	<b>Justificativa:</b> Tendo em vista que a gestão de pessoas vem se profissionalizando na área pública, mas que ainda carece de muitos estudos relativos diretamente à problemática considerada neste estudo. Justifica-se que a relevância dessa pesquisa se dá primeiramente pela importância do processo de alocação de pessoas para a organização, sendo de fundamental importância para o bom desempenho das instituições, e conforme os autores Lado e Wilson (1994) e Schuler e MacMillan (1984) afirmam que este processo quando bem executado constrói um importante diferencial competitivo difícil de ser imitado, e de acordo ressalta a autora Schikman (2010) o recrutamento e seleção ocorrem com ênfase no cargo e não nas competências o que possibilita a alocação nas mais variadas áreas, sem se examinar as competências necessárias para realização das tarefas as quais está sendo designado, podendo afetar seu comprometimento.  Outra justificativa se dá pela importância da instituição para, não somente o norte de Minas Gerais, mas para a sociedade em geral, e da mão de obra desses servidores assistentes em administração para o IFNMG, eles representam 23,78% do total de servidores técnicos administrativos da instituição e mais de 50% do total de servidores de classe D que representa servidores com a exigência de nível de escolaridade médio completo ou médio mais profissionalizante. Sendo assim, é extremamente relevante que esta instituição conheça o nível de comprometimento de seus servidores a fim de melhorá-los ou mantê-los para que assim, seja possível ofertar um melhor serviço.  E uma terceira justificativa decorre do fato de o pesquisador ser servidor da Instituição, ocupante do cargo Tecnólogo em Gestão de Pessoas, lotado na Coordenadoria de Cadastro de Pessoal, da Diretoria de Gestão de Pessoas. Essa coordenação é responsável, dentre outras atividades, pelo processo de admissão dos servidores docentes e técnicos-administrativos. Além disso, o pesquisador tem interesse e afinidade por estudos da área comportamental, sendo de seu interesse conhecer melhor da relação alocação e comprometimento na instituição tendo em vista que vivencia servidores alegarem prejuízos nessa relação.

<p><b>Abordagem Teórica:</b> Trabalhos que abordem os temas:  Alocação de Pessoal e Comprometimento Organizacional (Plano A)  Comprometimento Organizacional e Gestão Pessoas (Plano B)  Comprometimento Organizacional – Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1990, 1991)</p>						
<p><b>Estratégia Metodológica:</b> Pesquisa exploratória do tipo Survey. Informações colhidas através de documentos, questionários <i>online</i> e entrevistas com gestores.</p>			<p><b>Objeto de Análise:</b> Servidores do cargo de Assistente em Administração do IFNMG</p>		<p><b>Corte Temporal:</b> 2020</p>	
Modelo de Análise			Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados	Questões Operacionais
Conceito	Dimensões	Indicadores				
Alocação de Pessoal	Alocação no IFNMG	Sobre à Alocação dos Assistentes em Administração em questionário elaborado pelo autor. E constante do roteiro de entrevista aos gestores.	Documentos Institucionais e Assistentes Gestores	Documentos Institucionais; Questionários <i>online</i> e Entrevistas virtuais com os gestores.	Tabulação de dados, transcrição de entrevistas e análise de dados.	Houve dificuldade em realizar as entrevistas com os gestores de maneira presencial, conforme previsto, em decorrência da pandemia causada pela COVID-2019.
Comprometimento Organizacional	Afetivo	Constantes da Escala de Siqueira (2008). E constante do roteiro de entrevista aos gestores.	Servidores (Assistente em Administração e Gestores)	Questionários <i>online</i> e Entrevistas virtuais com os gestores.	Análise de conteúdo – categorizadas – constante dos questionários e entrevistas.	Houve dificuldade em realizar as entrevistas com os gestores de maneira presencial, conforme previsto, em decorrência da pandemia causada pela COVID-19.
	Instrumental	Constantes da Escala de Siqueira (2008). E constante do roteiro de entrevista aos gestores.	Servidores (Assistente em Administração e Gestores)	Questionários <i>online</i> e Entrevistas virtuais com os gestores.		
	Normativo	Constantes da Escala de Siqueira (2008). E constante do roteiro de entrevista aos gestores.	Servidores (Assistente em Administração e Gestores)	Questionários <i>online</i> e Entrevistas virtuais com os gestores.		

**APENDICE D – Revisão da Literatura: Artigos e Dissertações Relacionados ao Tema, mas Utilizados Indiretamente**

<b>Comprometimento Organizacional</b>		
<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo</b>
Comprometimento Organizacional: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior	George de Almeida Andrade (2015)	Analisar como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco.
Análise do Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Alegrete	Dionara Dorneles Lopes e Flávia Luciane Scherer (2014)	Conhecer e Analisar o estilo de Comprometimento Organizacional predominante, entre os servidores Técnicos Administrativos em Educação de um Instituição de Ensino Público, localizada na cidade de Alegre - RS.
As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG	Mariana Lima Bandeira; Antônio Luiz Marques; Ricardo Teixeira Veiga (2000)	Até que ponto é possível conseguir o comprometimento e quais as estratégias que mais se destacam na empresa, para se atingirem tais objetivos.
Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Explorando as Relações entre os Construtos	Laércio André Gassen Balsan; Antônio Virgílio Bittencourt Bastos; Maria Ivete Trevisan Fossá; Mauren Pimentel Lima; Luis Felipe Dias Lopes; Vânia Medianeira Flores Costa. ( 2015)	Verificar as relações existentes entre as bases dos construtos: Comprometimento Organizacional e Enrincheiramento Organizacional.
Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa	André Neves Lima. (2016)	Posicionar a satisfação nos perfis identificados, estabelecendo relações entre os vários índices de satisfação com os perfis extraídos e frutos da amostra.
Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional em uma IFES: Proposição de um Modelo Teórico-Conceitual	Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira; Ana Paula Moreno Pinho (2018)	Elaborar um modelo teórico que explique o comprometimento organizacional de servidores públicos, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes.
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais	Francisco Escolástico Sobreira. (2018)	Descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais.
Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional	Renata Gomes de Jesus; Diva Ester Okazaki Rowe. (2015)	Analisar as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da percepção de justiça organizacional.

Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale	Nildes R. Pitombo Leite; Lindolfo Galvão de Albuquerque. (2011)	Investigar as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas em quatro unidades da Vale, com estruturas organizacionais distantes dos grandes centros urbanos.
Alocação		
Título	Autor(es)	Objetivo
Realocação de servidores públicos ante um processo de terceirização: estudo de caso em um restaurante universitário de uma universidade pública brasileira	Marina Greggi Sticcaa Flavia Helen Moreira da Silva Marina Bernardo Mandarinia (2018)	Apresentar e analisar uma estruturação realizada para a realocação de servidores públicos, ocasionada por processo de terceirização das atividades operacionais de um restaurante universitário de uma universidade pública brasileira.
Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo Quali-Quantitativo Aplicado	André Luiz Marques Serrano (2016)	Pesquisa-ação realizada em uma organização do poder executivo federal e tem por objetivo desenvolver e implementar de uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho
Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências	Fernanda Marques (2015)	Programa de Gestão de Pessoas - apostila
Gestão por competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino	Filipe Amaral Rocha de Menezes (2015)	Tem como questão de pesquisa como ocorre o processo de alocação de servidores aprovados em concurso público, por meio de Competências, no cargo de Assistente em Administração, na admissão desses novos servidores para uma universidade pública federal.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

**APENDICE E – Revisão da Literatura: Artigos e Dissertações não Utilizados por não Atenderem ao Propósito da Pesquisa**

<b>Alocação e Comprometimento Organizacional</b>		
<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo</b>
Avaliação e alocação de recursos no ensino superior federal	Pedro Lincoln Mattos (1990)	Avaliação dos resultados da atividade da instituição universitária para fins de alocação de recursos a ela.
Habilidades cognitivas, comprometimento com a profissão e decisões sobre alocação de recursos	Antonio Gualberto Pereira Adriano Leal Bruni (2013)	Verificou de que forma o comprometimento com a profissão impacta as decisões de alocação de recursos a projetos organizacionais, considerando-se as preferências intertemporais dos decisores.
Modelo para apoiar a Gestão da Alocação de Pessoas com base na demanda de conhecimento	Felipe Tiago Eing Engelke Back; Leonardo Ensslin; Sandra Rolim Ensslin (2012)	Estudo de caso objetiva construir um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da alocação de pessoas, com base na demanda de conhecimentos dos projetos e não pelo cargo que essas pessoas ocupam.
Recrutamento e Seleção como parte do Processo de Socialização Organizacional: Estudo de Caso em uma ONG	Maurício Reinert; Gláucia de Souza Munhoz; Marcelo Filippin; Guilherme Rissardi Chimello; Gustavo Martins Monteleone; Matheus Gazola Pastro. (2012)	Analisar de que maneira o processo seletivo funciona como parte do processo de socialização dos membros de uma organização não governamental (ONG) de trabalho voluntário.
Validação Da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte	Felipe Luiz Neves Bezerra de Melo; Leandro Trigueiro Fernandes; Afrânio Galdino de Araújo; Marcos Paulo da Silva; Fernanda Julyanna Silva dos Santos. (2014)	Validar o modelo de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) na administração pública. O objeto de estudo deste artigo foi o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte

**Fonte:** Elaboração própria (2020).



## **ANEXO I - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**

### **DESCRIÇÃO DO CARGO**

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **D**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

CÓDIGO CBO - 4110-10

### **REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:**

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
- **OUTROS:** Experiência de 12 meses
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

### **DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:**

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### **DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO**

- **Tratar documentos:** Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
- **Preparar relatórios, formulários e planilhas:** Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- **Acompanhar processos administrativos:** Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- **Atender usuários no local ou à distância:** Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- **Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:** Executar procedimentos

de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.
- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos.
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.