



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS FERNANDO FARIA LEITE

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL

Salvador
2004

CARLOS FERNANDO FARIA LEITE

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
UNIVERSIDADE ESTADUAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador
2004

L Leite, Carlos Fernando Faria

O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. / Carlos Fernando Faria Leite. - Vitória da Conquista: UFBA, 2004.
214f.

Orientadora: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, 2004.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Gestão Pública. 3. Servidor Público. Universidade e escalas. I. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. II. Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt. III. Título.

CDD

TERMO DE APROVAÇÃO

CARLOS FERNANDO FARIA LEITE

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Universidade Federal da Bahia, pela seguinte Banca Examinadora:

Banca Examinadora:

Professor Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos _____

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Professor Dr. Reginaldo Souza Santos _____

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Professora Dr^a Sônia Regina Pereira Fernandes _____

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, ____/____/____.

Aos meus amados pais, Delio e Hilda,
a quem devo tudo o que sou e que tanto me
ensinaram e ainda continuam a fazê-lo.

Ao meu filho e melhor amigo Ruano Fernando,
minha permanente fonte de inspiração, energia e
amor; a quem reneguei um precioso tempo em busca
desta realização.

A Daiane, minha namorada querida,
que compartilhou dos meus sonhos...
pelo amor e apoio constantes...
que suportou com carinho e companheirismo os
dissabores do meu humor.

A todos os meus familiares, em especial meus irmãos Heloísa,
Crescência, Antônio e Hélio,
sabedores de que ninguém passa tempestade em
solidão, me apoiaram em todos os momentos e fases
deste trabalho e da minha vida.

AGRADECIMENTOS

São tantos e tão especiais...

A DEUS, Autor Soberano de toda a criação, por ter me concedido o milagre da vida e com a sua infinita bondade, dar-me sabedoria e determinação e mostrar-me o caminho da realização, colocando nele pessoas que me ajudaram nesta jornada.

Aos amigos incondicionais de todas as horas, deputado estadual Waldenor Alves Pereira Filho e professor Aderbal de Castro Meira Filho.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, na figura do reitor, professor Abel Rebouças São José e do Assessor de Planejamento, Roberto Paulo L Machado.

Ao querido orientador e professor, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, meu agradecimento especial pela sua humildade, colaboração e competência, tornando possível a realização deste sonho.

Ao admirado amigo, co-orientador e professor, Reginaldo de Souza Santos, pela solidariedade e valiosa orientação no capítulo de Gestão Pública.

Aos demais professores do NPGA e servidores técnicos administrativos da UFBA, em particular Darci e Anaélia, por tudo o que fizeram por mim e meus colegas.

Aos colegas da UESB, pela solidariedade e apoio constantes - inclusive pela boa vontade em responder aos questionários - sem o que teria sido impossível esta realização.

Aos meus queridos colegas do Mestrado, toda minha gratidão pela relevante contribuição acadêmica e afetiva dadas no decorrer deste curso: Raimundo, Boaz, Ana Mara, Emilson, Cláudio, Almiralva, Antônio, Madalena, Elizabeth e Ana Lúcia.

À turma da UESC – Euriza, Mayana, Elizabete, Sodré, Calhau, Rodrigues, Rosilton, Gabriela, Clemilda, Oscar e Aderbal, todo o meu reconhecimento pelo incentivo, carinho e espírito de equipe demonstrados durante os créditos teóricos.

Aos competentes amigos e professores Flávio, Celso, Denise, Boaz, Rosana e Francisco que com muita boa vontade e disposição revisaram e corrigiram este trabalho.

Aos meus amigos Mauro, Dorival, Simone, Dom, Karine, Edneilton, Marluce, Neide, Maria Zilda, dentre vários outros, por me ajudarem a concretizar mais uma conquista.

Aos monitores e companheiros, Viviane, Priscila, Galileu e Igor pelo socorro e interesse na minha pesquisa, o meu muito obrigado.

A todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo e que a minha memória não permitiu lembrar, um pedido de desculpas acompanhado dos meus sinceros agradecimentos.

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro.

Fernando Sabino, 1989.

RESUMO

O presente estudo aborda um tema de grande relevância e polêmica na gestão pública, o Comprometimento Organizacional. Com o objetivo principal de identificar a intensidade, natureza predominante e antecedentes do comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do quadro permanente e provisório com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, nos três campi, a investigação trabalhou com relações existentes entre a variável dependente, o comprometimento e as demais variáveis pessoais, funcionais e organizacionais presentes no estudo. A pesquisa de campo objetivou mensurar as variáveis do estudo através de uma análise quantitativa dos dados coletados, obtidos a partir dos 142 questionários analisados, pertencentes aos servidores dos *campi* de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga. Utilizou-se no estudo um instrumento contendo duas escalas fatoriais para avaliar a intensidade e as bases do comprometimento organizacional. A primeira escala foi proposta por Bastos (2003) e avaliou a intensidade do comprometimento do servidor com a UESB, bem como a predominância das bases afetiva ou instrumental. Já a segunda escala utilizada, foi a medida clássica do Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), proposta por Mowday e colaboradores (1982). Para conhecer as bases predominantes, utilizou-se também da escala proposta por Meyer, Allen e Smith (1993). As medidas clássicas utilizadas no estudo tiveram a finalidade de verificar a consistência da nova medida proposta por Bastos, confirmando a grande maioria dos resultados. A pesquisa revelou que o comprometimento organizacional dos servidores com a instituição pesquisada é alto, confirmando também a tendência de que há uma maior predominância do componente afetivo no vínculo organizacional. Estes resultados foram confirmados nas duas escalas. Os resultados da pesquisa confirmam também que apesar de estatisticamente pouco significativo, os servidores do quadro temporário possuem um *score* de comprometimento maior que aqueles do quadro permanente, na maioria das associações feitas com as demais variáveis, o que levou à refutação de uma das hipóteses. A segunda hipótese foi confirmada, uma vez que embora a intensidade do comprometimento dos servidores seja diferente entre os três campi, tais resultados não são estatisticamente significativos. Uma das conclusões da pesquisa foi de que o trabalho é significativo e de suma importância na vida dos *Uesbianos*, confirmando outra hipótese. Uma das principais contribuições na investigação fica evidente quando os coeficientes de significância apresentam resultados expressivos para as variáveis *função gratificada* e *possuir outros vínculos empregatícios além da UESB* se revelando como bons preditores de comprometimento o fato de o servidor ocupar cargos de confiança e o fato de ele ter a exclusividade de trabalho na UESB, se configurando como os maiores achados desta pesquisa. Estudos com amostras mais amplas e com delineamentos metodológicos distintos são recomendados para aprofundar a compreensão do fenômeno estudado.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Gestão Pública; Servidor Público; Universidade e escalas.

ABSTRACT

The present study approaches one theme of larger relevance and controversy in the public administration, the Organizational Commitment. With the main objective of identifying the intensity, predominant nature and preceptors of the organizational commitment of the administrative technical servants of the permanent and temporary staff with the "Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB", in the three campuses, the investigation worked with existent relationships among the dependent variable, the commitment, the other variables personal, functional and organizational presents in the study. The field research aimed at to measure the variables of the study through a quantitative analysis of the collected data, obtained starting from the 142 analyzed questionnaires, belonging to the servants of the campuses of Vitória da Conquista, Jequié and Itapetinga. It was used in the research an instrument containing two factorial scales to evaluate the intensity and the bases of the organizational commitment. The first scale was proposed by Bastos (2003) and it evaluated the intensity of the commitment of the servant with UESB, as well as the predominance of the bases affectionate or instrumental. The second scale used was the classic measure of the Questionnaire of Organizational Commitment (OCQ), proposed by Mowday and collaborators (1982) in the willing of knowing the predominant bases, it was also used of the scale proposed by Meyer, Allen and Smith (1993). The classic measures used in the study had the purpose of verifying Bastos' consistence of the new measure proposed, confirming the great majority of results. A the research revealed that the organizational commitment of the servants with the researched institution is high, also confirming the tendency that there is a larger predominance of the affectionate component in the organizational bond. These results were confirmed by the two scales. The results of the research also confirm that in spite of little significant for statistic, the servants of the temporary staff possess a score of larger commitment than those of the permanent staff, in most of the done associations with the other variables, what took to the refutation of one of the hypotheses. The second hypothesis was confirmed, once although the intensity of the commitment of the servants was different among the three campuses, these results in spite of little significant for statistic. One of the conclusions of the research was that the work is significant and of addition importance in the life of Uesb people, confirming another hypothesis. One of the main contributions in the investigation is evident when the significant coefficients present expressive results for the variables rewarded function and to possess other contracts of employment besides UESB, if revealing as good commitment preceptors the fact of the servant occupies positions of trust and the fact of having the work exclusiveness in UESB, if configuring as the largest discoveries of this research. Studies with wider samples and with different methodological forms are recommended to deepen the understanding of the studied phenomenon.

Key-Words: Organizational Commitment; Public Administration; Public Servant: University and scales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento.	37
Figura 2 - Antecedentes e conseqüentes do Comprometimento Organizacional: bases afetiva e calculativa.	55
Figura 3 - Projetos de pesquisa em andamento.	107
Figura 4 - Percentual da amostra por campus.....	125
Figura 5 - Rotatividade no quadro de servidores.....	141
Figura 6 - Importância das áreas sociais da vida do servidor.....	143
Figura 7 - Significado dos produtos do trabalho na vida dos servidores da UESB: comparação entre funcionários efetivos e temporários.	145
Figura 8 - Nível do Comprometimento Organizacional dos servidores da UESB medido nas duas escalas utilizadas na pesquisa.	151
Figura 9 - Escores médios das bases do comprometimento nas escalas utilizadas.	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação direta e inversa dos preditores com o Comprometimento Organizacional.....	49
Tabela 2 - Ações necessárias ao bom desempenho do serviço público.....	92
Tabela 3 - Evolução da área construída: 1998 – 2002.....	103
Tabela 4 - Projetos de pesquisa por área e campus: 2002/2003.....	107
Tabela 5 - Escolaridade dos servidores técnicos administrativos.....	109
Tabela 6 - Comunidade acadêmica: alunos, docentes e técnicos administrativos.....	110
Tabela 7 - Servidores técnicos administrativos do quadro temporário.	111
Tabela 8 - Técnicos administrativos do quadro efetivo e temporário.	123
Tabela 9 - Dados comparativos entre população e amostra da pesquisa.....	125
Tabela 10 - Índice de confiabilidade das medidas.....	132
Tabela 11 - Características da amostra: resultado da pesquisa - variáveis pessoais.....	134
Tabela 12 - Características da amostra: variáveis funcionais.....	137
Tabela 13 - Regime de trabalho x tempo de serviço.	141
Tabela 14 - Importância das áreas sociais da vida do servidor da UESB.	143
Tabela 15 - Significado dos produtos do trabalho na vida dos servidores da UESB.	144
Tabela 16 - Quantidade de treinamentos promovidos pela UESB.	146
Tabela 17 - Relação de cargos da UESB (Lei 6677/96).....	147
Tabela 18 - Promoções recebidas pelos servidores na UESB.	147
Tabela 19 - Caracterização do chefe imediato.....	148
Tabela 20 - Caracterização do chefe imediato por <i>campus</i>	149
Tabela 21 - Avaliação da equipe de trabalho.	149
Tabela 22 - Medidas de tendência central e dispersão do comprometimento organizacional nas duas escalas utilizadas na pesquisa.....	150
Tabela 23 - Frequência e percentual dos servidores por nível de comprometimento.	152
Tabela 24 - Dados descritivos das bases do comprometimento nas escalas utilizadas.	155
Tabela 25 - Variáveis pessoais e funcionais: intensidade e significância.	158
Tabela 26 - Associação entre variáveis antecedentes e as bases do comprometimento.....	171

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 COMPROMETIMENTO: CONCEITO, DETERMINANTES, FOCOS E BASES.....	21
2.1 Considerações Preliminares Sobre o Estudo do Comprometimento Organizacional.....	22
2.2 Pesquisas e Importância do Comprometimento nas Organizações	29
2.3 Comprometimento: Questões Conceituais	31
2.4 Focos e Bases do Comprometimento	34
2.4.1 <i>Enfoque Afetivo</i>	38
2.4.2 <i>Enfoque Instrumental</i>	39
2.4.3 <i>Demais Enfoques: Normativo, Comportamental e Sociológico</i>	43
2.5 Fatores Organizacionais e Antecedentes do Comprometimento.....	46
3 GESTÃO PÚBLICA: (RE) FORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO BRASILEIRO E O SERVIDOR PÚBLICO	58
3.1 Conceito e Considerações Preliminares Sobre as Concepções do Estado.....	59
3.2 Formas Básicas de Administrar o Estado	63
3.2.1 <i>Administração Patrimonialista</i>	64
3.2.2 <i>Administração Pública Burocrática</i>	65
3.2.3 <i>Administração Gerencial</i>	70
3.3 Contrapontos à Reforma: Análise Ideológica do Gerencialismo	82
3.4 Os Servidores Públicos no Contexto da Gestão Governamental.....	85
3.4.1 <i>Profissionalismo da Gestão: Perfil, Habilidades e Competências do Servidor</i>	87
3.4.2 <i>Reforma Administrativa: Principais Postulados para o Servidor</i>	93
4 “LOCUS” DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: UESB - PERFIL E CARACTERIZAÇÃO.....	98
4.1 Concepção, Função e Compromisso Social da Universidade	99
4.2 Região Geoeducacional de Abrangência.....	101
4.3 Caracterização da UESB: Perfil Institucional	102
4.4 Estrutura Organizacional	105
4.5 Corpo Técnico Administrativo	109
4.6 Política de Recursos Humanos	111
4.7 Pós-Graduação.....	114
5 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E MÉTODO	117
5.1 Delineamento do Objeto da Pesquisa	117
5.2 Questões Investigadas	119
5.3 A Pesquisa e as Estratégias Metodológicas.....	122
5.4 Trabalhos de Campo, População e Amostra.....	123
5.5 Coleta de Dados.....	126
5.6 Meios de Pesquisa: Instrumentos de Coleta de Dados – Questionários	127
5.7 Procedimentos: Apuração, Mensuração e Análise dos Dados	131
6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	133
6.1 Participantes do Estudo: Análise Descritiva das Variáveis Pessoais e Funcionais	134
6.2 Análise Descritiva das Variáveis de Psicossociais	142

6.3 Análise Descritiva da Carreira e Instituição	146
6.4 Comprometimento Organizacional do Servidor da UESB.....	149
6.4.1 <i>Intensidade ou Níveis do Comprometimento</i>	150
6.4.2 <i>Bases do comprometimento</i>	154
6.5 Antecedentes do Comprometimento	157
6.5.1 <i>A associação entre os antecedentes e a intensidade do comprometimento</i>	158
6.5.2 <i>Associação Entre Variáveis Antecedentes e as Bases do Comprometimento</i>	171
7 CONCLUSÕES	175
REFERÊNCIAS	188
ANEXOS	197

1 INTRODUÇÃO

A capacidade definitiva de um homem não está nos momentos de conforto e conveniência, mas nos períodos de desafios e controvérsias.

Martin Luther King

Em um cenário de alta complexidade e de rápidas transformações políticas, tecnológicas, sociais e econômicas, mudam a cultura e o comportamento das organizações e dos trabalhadores do mundo inteiro. A lógica produtiva definitivamente ingressou na era da globalização, das avançadas tecnologias e dos novos perfis ocupacionais, tanto das organizações públicas quanto das privadas.

Torna-se imprescindível implementar adaptações e ajustes às constantes mudanças na dinâmica organizacional moderna, principalmente nas relações existentes no mundo do trabalho, a fim de proporcionar aos envolvidos nesta parceria, reciprocidade nas trocas - quer seja do lado da organização, a exemplo dos incrementos da produção; melhores desempenhos; resultados e maior eficácia no atendimento das demandas sociais; quer seja por parte dos trabalhadores, através da melhoria da qualidade de vida; oportunidades de crescimento; incentivos financeiros e satisfação pessoal/profissional dos envolvidos - visando a equacionar os conflitos existentes neste campo.

No século passado, assistiu-se a uma acelerada desvalorização da função pública, aliada a uma política econômica recessiva. Historicamente, a questão dos recursos humanos, juntamente com a “obsessão” de conter gastos públicos e extinção de órgãos sempre foram temas presentes nos projetos governamentais, sob a denominação de Reforma Administrativa.

No influxo das discussões suscitadas a respeito dos paradigmas envolvendo o serviço e o servidor público, bem como da nova administração pública e das reformas administrativas implementadas, impõe-se uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições estatais de modo a conhecer o seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho.

Apesar das diversas concepções desenvolvidas ao longo do tempo sobre a natureza humana e das organizações, vale dizer que muito longe ainda estão de explicar a tamanha complexidade do indivíduo, tanto em relação às suas características, níveis, necessidades, natureza, potencialidades, como também na própria estrutura dessa complexidade.

Neste contexto, as organizações têm sido levadas a uma revisão cíclica e constante das teorias e de suas práticas gerenciais, bem como do comportamento e das relações com os seus trabalhadores, buscando conhecê-los e entendê-los, a fim de obter maior comprometimento e melhor efetividade em seus processos. As mudanças se traduzem em alterações importantes nos dois planos básicos que configuram o mundo do trabalho: a força de trabalho e as estruturas ou modelos de organização.

Considerando este cenário, torna-se importante à compreensão acerca do indivíduo e das instituições públicas. As evidências indicam que os processos de transformação da organização do trabalho tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais, deixando de ser um simples elemento retórico do discurso gerencial e passando a assumir um papel concreto nos novos processos produtivos e estruturas organizacionais. Neste sentido, como abordar, portanto, com relativa confiança, um tema tão complexo que envolve uma gama de disciplinas convergentes em uma variedade multidimensional de conceitos e métodos?

Respondendo a este questionamento, a pesquisa em questão concentra-se estrategicamente na investigação de dois importantes fenômenos, relativamente interdependentes e complementares, de modo a possibilitar uma visão conjunta dos fatores estruturais, institucionais e psicossociais que condicionam o comportamento administrativo: a gestão pública - análise macro-organizacional - e o comprometimento dos servidores com a instituição estudada - análise micro-organizacional, tendo como o *locus* da investigação, uma

instituição pública de ensino superior da administração descentralizada do Estado da Bahia. Buscou-se contribuir para o campo do estudo que se preocupa com a problemática comportamental e as relações entre indivíduo, organização e trabalho.

Este trabalho se propõe a oferecer algumas contribuições a respeito da relação existente entre a organização e o indivíduo, fornecendo dados quantitativos e qualitativos para o entendimento dos vínculos. Para tanto, discute a questão histórica das formas de gestão do aparelho estatal e pontua aspectos relevantes das reformas administrativas brasileiras - e também ocorrida em outros países - analisando o comprometimento organizacional do servidor público do quadro efetivo e provisório da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB.

Os estudos sobre o comprometimento do serviço público nas três esferas de governo ainda são inexpressivos, apesar da vasta literatura sobre o assunto. O interesse no objeto da presente investigação teve sua origem no fato das instituições públicas estaduais do interior da Bahia, a exemplo da UESB, não experimentarem até então, qualquer trabalho que avaliasse o Comprometimento Organizacional dos seus servidores, tornando-se essa, uma temática rica e útil que despertou a curiosidade do pesquisador.

Acrescente-se a isto a contribuição que poderá dar à instituição em que trabalha, no que diz respeito ao diagnóstico e desenvolvimento da política de Recursos Humanos, visto que, através da conquista do comprometimento, a UESB poderá obter melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade, bem como diminuir o absenteísmo e a rotatividade, oferecendo em contrapartida aos seus funcionários, o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, enaltecendo-os e dignificando-os.

A opção por esta organização deveu-se ao fato de o pesquisador ter compartilhado com os servidores e demais atores envolvidos, o seu cotidiano de trabalho durante aproximadamente dezenove anos - de 1985 aos dias atuais - trabalhando como funcionário efetivo em vários setores acadêmicos e administrativos da Instituição. Com esta convivência, diversas manifestações curiosas foram indagadas e observadas a respeito do comportamento dos servidores e cultura organizacional; percepção do trabalho e competência para realizá-lo; vínculos e comprometimento com o serviço público e relacionamento com chefias e colegas. Fonte de diversas inquietações, esta vivência foi inovada com o exercício do Mestrado Acadêmico em Administração, em particular com a disciplina Indivíduos e Organizações.

Quanto ao fato de estudar o servidor público deveu-se à razão de o pesquisador ser um ator pleno deste processo e em virtude de inquietações e curiosidades sobre o assunto, por discordar do estigma que o servidor público carrega consigo a respeito de ser tratado como indolente, descomprometido e acomodado.

Portanto, por ser uma pesquisa inédita e de tamanha relevância para a academia e a comunidade universitária, o presente trabalho possibilitará trazer respostas importantes e até então desconhecidas a respeito do comportamento e Comprometimento Organizacional dos servidores em uma instituição pública.

Diante da necessidade de se conhecer um pouco mais o comportamento dos servidores públicos estaduais – em particular os servidores técnicos administrativos da UESB – propõe-se com esta pesquisa descrever a intensidade, a natureza predominante e os melhores preditores do vínculo do Comprometimento Organizacional do servidor técnico-administrativo com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, fazendo diversas associações do construto com as variáveis pessoais, funcionais e organizacionais onde está inserido.

A pesquisa teve ainda como objetivos específicos: a) verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre os servidores do quadro efetivo e provisório, mediante os diferentes perfis ocupacionais, comparando as variáveis: ocupantes e não ocupantes de cargos; idade; nível de escolaridade; efetivos e temporários; campus de lotação; atividade meio e atividade fim; tempo de serviço; b) descrever o perfil dos servidores técnico-administrativos da UESB nos campi de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, através das variáveis pessoais, funcionais, de personalidade, ocupacional e organizacional; c) avaliar a importância e o significado do trabalho e dos produtos do trabalho na vida dos servidores técnico-administrativos da UESB, comparando o quadro permanente e temporário; e d) comparar a intensidade do comprometimento dos servidores entre os três campi.

Assim sendo, a investigação envolveu funcionários dos campi universitários de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, considerados em todos os níveis ocupacionais, cargos e regimes de trabalho, sendo que o universo de servidores durante o período do corte transversal da pesquisa, compreendido entre 28/08/2003 a 20/09/2003 era de 556 trabalhadores, tendo sido distribuídos duzentos questionários, retornando tão somente 142,

cerca de 26% do universo, sendo este número, os protagonistas deste trabalho, considerado suficiente para se obter uma descrição do fenômeno.

O instrumento utilizado para mensurar as variáveis envolvidas na pesquisa foi um questionário contendo itens fechados, em sua maioria do tipo *Likert*, visando investigar, prioritariamente, a intensidade e a natureza predominante do comprometimento. Abordou, ainda, questões que avaliam centralidade do trabalho, aspectos pessoais, funcionais, organizacionais e ocupacionais dentre outros.

O questionário de coleta de dados empíricos se encontra, portanto, estruturado em seis partes, sendo que a primeira questiona a vida do servidor na UESB; a segunda procura conhecer a relação do servidor técnico-administrativo com a UESB; a terceira questiona o significado do trabalho para o funcionário; a quarta parte busca analisar as relações de trabalho com a UESB e as duas últimas são referentes aos dados pessoais e funcionais.

A fim de implementar os procedimentos de análise estatística, a exemplo do cálculo de frequência das variáveis, medidas de tendência central e de dispersão, utilizou-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 11.0 subprograma *Frequencies e Statistics* para Windows.

Para mensuração do comprometimento, utilizou-se de duas escalas, sendo a medida clássica de Mowday *et al.* (1982) denominada de Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), e uma outra mais inovadora, a de Bastos *et al.* (2003), ainda em fase de validação. Para analisar as bases ou a natureza do comprometimento foram utilizadas também duas escalas, sendo a de Meyer, Allen e Smith (1993) denominada modelo tridimensional e que considera as bases afetiva, normativa e instrumental, constante na Parte II do questionário que teve a finalidade de verificar a consistência da nova medida de Bastos *et al.* (2003), constante na I parte, que considera apenas as bases afetiva e instrumental.

A análise a ser desenvolvida, permitiu tecer algumas considerações em dois níveis: o mais geral, destinado aos estudos da teoria e outro mais específico, a partir dos resultados empíricos alcançados, aqui entendido como estudo de caso. Neste sentido, o pesquisador entende que esta dissertação possibilitará uma reflexão pragmática, por adotar como critério da verdade a utilidade prática, identificando o verdadeiro com o útil.

Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho se estruturou em três partes, e estas, por sua vez, se desdobram em seis capítulos específicos. A primeira parte representa o marco teórico e envolveu os capítulos I e II; a segunda parte constou do *locus* de investigação da pesquisa, neste caso uma caracterização do perfil da UESB, os aspectos metodológicos e os resultados da pesquisa; na terceira e última parte foram apresentadas as conclusões e recomendações.

O primeiro Capítulo, intitulado “*Comprometimento Organizacional: Conceito, Determinantes, Focos e Bases*” discorre sobre o referencial teórico do Comprometimento, objetivando esclarecer a ambigüidade, imprecisão e redundância conceitual entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho, importância e histórico do comprometimento, bem como o estado da arte no mundo. Comenta sobre o fato de como diferentes abordagens e escolas do pensamento administrativo trataram as relações entre indivíduos, organizações e os vínculos do trabalho no contexto da administração pública e privada, dentro dos vários focos indicados, e em particular o organizacional, bem como apresenta informações contundentes sobre as várias bases do comprometimento.

Por fim, o primeiro capítulo aborda os antecedentes e conseqüentes do comprometimento, fazendo ponderações a respeito do mesmo ser usado como instrumento de controle e eficácia organizacional. Neste sentido, este capítulo foi construído com a finalidade de esclarecer os principais conceitos e pesquisas que envolveram o construto para alicerçar o estudo empírico, constituído de inegável importância para a compreensão do comportamento humano. Acredita-se que a compreensão de elevados níveis de comprometimento, bem como a descoberta dos melhores determinantes, levam as instituições a níveis desejados de competitividade e satisfação dos trabalhadores, assim como as diversas facetas do comprometimento faz-se necessária, na medida em que favorece o entendimento de que os objetivos organizacionais devem ser atingidos sem o esmagamento ou consumação dos indivíduos envolvidos no processo.

No segundo capítulo, sob o título “*Gestão Pública: (Re) Formas Administrativas do Estado Brasileiro e o Servidor Público*”, trata-se do conceito e das relações entre Estado, mercado e sociedade, fazendo uma retórica crítica às reformas administrativas vivenciadas pelo Estado brasileiro, em particular a Reforma Gerencial. Discorre sobre as três formas de administrar o estado, a Administração Patrimonialista, Pública Burocrática e Gerencial, bem como a dicotomia do público *versus* privado no Brasil e no mundo, com ênfase no processo de terceirização. Por fim, desta os servidores públicos no contexto da gestão governamental.

Aborda ainda que o comportamento do servidor reflete, em parte, as características da Administração Pública, a exemplo da ausência de projetos de modernização, capacitação dos Recursos Humanos, falta de consciência política e profissional dos serviços que presta, bem como do papel social importante que desempenha. Alguns traços históricos que perduraram no estado brasileiro, a exemplo do patrimonialismo, clientelismo e burocracia exagerada dificultaram a retomada do crescimento estatal e da evolução dos servidores, assim como é necessário que se reveja o estatuto dos servidores civis a fim de “reavaliar” e ajustar alguns artigos, visando à efetividade e ao comprometimento dos servidores. O sistema de incentivos generalizados impede a organização de estimular desempenhos adequados e punir aqueles abaixo do nível desejados; a ausência ou mau uso de práticas de avaliação de desempenho são alguns dos entraves que enfrentam as organizações públicas e seus servidores.

O terceiro capítulo, denominado “*O ‘locus’ de Investigação da Pesquisa: UESB – Perfil e Caracterização*” apresenta um retórica da universidade, avaliando a sua missão, função social e compromisso de servir à comunidade; informa dados geoescolares, econômicos dos três *campi*, destacando ainda, a estrutura organizacional e as políticas de recursos humanos voltadas para os servidores técnico-administrativos dos três *campi*.

Mostra, sobretudo, que houve uma significativa expansão das ações voltadas para a pós-graduação e a qualificação dos docentes e técnicos, bem como um crescimento das atividades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão praticadas na UESB, incongruente e incompatível com o quadro de pessoal disponível nos três *campi*, que se manteve constante. Este “destoamento” provocou a contratação de servidores em regime temporário, a exemplo de prestadores de serviço, estagiários, contratados e com ela um novo grupo de servidores, com perfil diferente dos estatutários. Considerando as condições de trabalho adversas, o pesquisador buscou conhecer e comparar os níveis e naturezas predominantes do

comprometimento organizacional nos dois regimes de trabalho, associando estas variáveis às demais.

O quarto capítulo intitulado “*Desenvolvimento do Estudo e Metodologia*”, conforme destacado no corpo desta introdução, aborda o delineamento da pesquisa, questões investigadas e as estratégias metodológicas, servindo de alicerce, orientação e guia na execução dos objetivos delineados. Neste capítulo, o pesquisador tratou do método, instrumento e meios de pesquisa, assim como nos procedimentos utilizados na apuração e mensuração dos dados obtidos.

No quinto capítulo com o título “*Resultados da Pesquisa Empírica*”, apresenta-se inicialmente uma análise descritiva das variáveis pessoais, funcionais, institucional e da carreira obtidas a partir do posicionamento dos respondentes. Logo em seguida foram analisadas as variáveis de personalidade, relacionando-as ao construto. Como cerne do estudo, descobriu-se por fim, a intensidade, a base predominante e os preditores ou antecedentes do comprometimento, pesquisadas em duas escalas concomitantemente, associando-as às demais variáveis pessoais, funcionais e organizacionais.

Enfim, este estudo busca apresentar e discutir os resultados – ora inusitados, ora previstos – do comprometimento do servidor técnico-administrativo com a UESB, através de uma análise ampla do perfil e do comportamento dos atores, demonstrando os caminhos que levam ao compromisso e ao descompromisso na UESB, bem como apontando os melhores preditores deste comprometimento, a fim de que a instituição tome decisões a respeito dos resultados encontrados. Apresenta por fim, recomendações e sugestões para o direcionamento das políticas institucionais e de pessoal, bem como para os programas de gestão e de desenvolvimento das pessoas, almejando estrategicamente, apresentar um diagnóstico rico e autêntico do vínculo do servidor com a organização em que trabalha.

2 COMPROMETIMENTO: CONCEITO, DETERMINANTES, FOCOS E BASES

Não se aprende nada senão pela experiência. A soberania de um homem está no culto da ciência.

Francis Bacon

Este primeiro capítulo está dividido em cinco seções que buscam discutir o comprometimento no contexto global, envolvendo os focos, bases e determinantes. Na primeira seção são apresentadas as contribuições das principais escolas do pensamento administrativo no tocante aos processos e recursos humanos e também como um resgate do estado da arte. A segunda seção é dedicada às pesquisas realizadas sobre o tema, destacando as vantagens competitivas das organizações que possuem seus quadros satisfeitos e comprometidos com o projeto. Na terceira, discutem-se as questões conceituais, apontando os conflitos e a redundância entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Já na quarta seção, são apresentados os múltiplos focos e bases do comprometimento, sendo estudado com maior ênfase o comprometimento organizacional e o modelo bidimensional envolvendo as bases afetiva e instrumental. A última seção abriga um dos tópicos mais importantes deste trabalho, os antecedentes ou determinantes do comprometimento com a organização, demonstrando a importância de se estudar o comprometimento nas organizações e em particular, nas instituições públicas.

2.1 Considerações Preliminares Sobre o Estudo do Comprometimento Organizacional

Em termos históricos, foram inúmeras as teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações em que trabalhavam. Os estudos sobre as relações entre o trabalhador, as atividades laborativas e a organização encontram suas origens e pressupostos nas várias abordagens do pensamento administrativo que, embora paradoxais e em algumas vezes complementares, contribuíram enormemente para o estudo em questão, servindo ora como pano de fundo, ora como imprescindíveis na concepção de alguns construtos.

Neste sentido, as diferentes abordagens e teorias do pensamento administrativo - Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria Sistêmica, Teoria Contingencial, dentre outras, forneceram inquestionável contribuição acadêmica para a compreensão do envolvimento do indivíduo com a organização, com o mínimo de conflitos e o máximo desempenho, visando ao alcance da eficiência organizacional.

Não faz parte do presente estudo, portanto, enveredar nem tampouco reconstruir a história das teorias administrativas. Porém, descrevem-se abaixo, os pressupostos e enunciados mais relevantes no concernente às relações existentes entre o indivíduo e a organização.

A Abordagem Clássica da Administração, também apelidada por “teoria da máquina”, cujos postulados dominaram a primeira metade do século XX, foi desenvolvida através dos trabalhos pioneiros dos engenheiros Taylor e Fayol.

Com formação em Engenharia Mecânica, o americano Taylor fundamentou a Escola da Administração Científica com pressupostos que se baseavam no aumento e na eficiência da organização, por meio da racionalização do trabalho do operário, sendo este visto como uma simples “engrenagem” ou “recurso” organizacional. Mediante a ênfase na tarefa e tecnologia, esta escola que teve como seguidores Gantt, Emerson, Ford, Barth dentre

outros, se baseou na Organização Racional do Trabalho (ORT)¹ ou seja, na substituição dos métodos empíricos e rudimentares pelos científicos. Na concepção do seu teórico maior, o operário ou trabalhador de linha não tinha capacidade nem formação, tampouco meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente, cabendo ao gerente o planejamento do trabalho e ao supervisor assistência e coordenação da equipe, enquanto que ao trabalhador, somente a execução (TAYLOR, 1970).

No tocante ao fator motivacional, os trabalhadores foram entendidos na perspectiva do *homo economicus*, ou seja, se limitava a ver o homem impulsionado por dinheiro e também mesquinho, limitado, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas, influenciados “apenas” por recompensas extrínsecas, a exemplo dos salários, recompensas financeiras e materiais. Esta abordagem pregava que a eficiência também dependia de um conjunto de condições de trabalho, que garantissem o bem-estar físico do trabalhador e diminuíssem a fadiga humana, a exemplo da valorização do conforto do ambiente físico (iluminação, ruído, ventilação), não porque as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador (TAYLOR, 1970).

Também com formação em Engenharia, o francês Fayol, principal teórico e fundador da Escola Clássica, conduziu suas pesquisas com ênfase na estrutura formal da organização. Autor das seis funções básicas da empresa² e dos quatorze princípios gerais da administração, muito contribuiu para a organização e gestão empresarial, deixando a desejar no tocante ao estudo das relações de trabalho do indivíduo com a organização.

Eis que surge em oposição à corrente mecanicista, a Abordagem Humanística, ou Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo, tendo como eixo norteador os trabalhos realizados nas experiências de Hawthorne. A Engenharia cede espaço para a Psicologia e Sociologia, bem como o método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo, passando a dar ênfase nas pessoas, ao invés de ser nas tarefas ou estrutura (CHIAVENATO, 1994).

Segundo esta abordagem, a felicidade e a motivação passam a ser consequência de valores intrínsecos e não extrínsecos, como afirmara a Teoria Clássica. Os conceitos de

¹ A ORT se fundamentou em: Análise do trabalho Estudo dos tempos e movimentos; Divisão do trabalho e especialização do operário; Desenho de cargos e de tarefas; Incentivos salariais e prêmios de produção; Conceito de *homo economicus*; Padronização de métodos e de máquinas e supervisão funcional.

² Funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

autoridade, hierarquia e racionalidade perdem seu significado, passando ao advento da motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Surge então, uma teoria que irá influenciar os estudos de motivação no comportamento das pessoas.

A abordagem estruturalista não será discutida neste capítulo, visto que o tema de reconhecida importância será contextualizado com certa profundidade no capítulo seguinte. Destaca-se, contudo, sua divisão em Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista, surgindo com o sentimento de equidade nas relações de trabalho em reação às práticas injustas, parciais e tendenciosas que marcaram a gênese da Revolução Industrial. Com forte ênfase na estrutura, ambiente interorganizacional, racionalidade³ e no planejamento, o estruturalismo propunha a ampliação de uma visão limitada, sobrepondo assim ao mecanicismo da Teoria Clássica e ao romantismo ingênuo da Teoria das Relações Humanas, substituindo os conceitos de trabalhador como “recurso organizacional” e “ser social” para “ser organizacional”.

Objetivando compreender a Teoria da Burocracia, o seu filósofo maior, Max Weber distinguiu três tipos de sociedade, que corresponderiam respectivamente aos tipos de autoridade: Tradicional, Carismática e Legal⁴ (WEBER, 1965). O termo “burocracia”, segundo o mesmo autor, é empregado como “fonte de apego” dos funcionários aos regulamentos e rotinas de uma instituição. Visa, em sua concepção, a uma organização eficiente por excelência, visto que detalha minuciosamente como as coisas deverão ser feitas. Para o referido autor (1947), a burocracia se resume à previsibilidade do funcionamento a situações desejadas, que conduzam à máxima eficiência.

Neste mesmo sentido, Merton *et al. apud* Chiavenato (1994), notou também que muitas vezes, o trabalho realizado não correspondia ao planejado, surgindo como conseqüências alguns produtos indesejáveis ou imprevistos, que levariam a disfunções⁵ ou ineficiência do modelo weberiano.

No concernente à Teoria Comportamental ou Behaviorista, observa-se um abandono das posições normativas e prescritivas da Teoria Clássica e das Relações Humanas, permanecendo a ênfase nas pessoas dentro de um contexto organizacional mais amplo e

³ Adequação dos meios aos objetivos finalísticos.

⁴ Também conhecida pelo nome de Autoridade Racional ou Burocrática.

⁵ Disfunções segundo Merton: Internalização das normas; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização do relacionamento; superconformidade; exibição de sinais de autoridade e dificuldades com clientes.

complexo. Embora compartilhando de conceitos fundamentais, esta Teoria rejeita as concepções ingênuas e românticas da teoria das relações humanas, mediante críticas severas.

Para explicar o comportamento organizacional a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, e este, no estudo da motivação humana. Neste sentido, a motivação passou a ser um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental, para os estudos da época. Certamente que as teorias motivacionais foram um referencial teórico inquestionável naquela ocasião, porém, serão apresentadas de forma sucinta neste trabalho com a finalidade apenas de “situar” comprometimento, visto não se constituírem no objeto central deste estudo.

A década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação, sendo que três teorias específicas foram formuladas durante esta época: Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow; Teorias X e Y de Douglas McGregor e a Teoria de Motivação-Higiene, de Frederick Herzberg.⁶ Embora de grande popularidade social, as três teorias tradicionalmente conhecidas não forneceram substanciação empírica e muitos estudos que buscaram validá-las não encontraram sustentação científica (ROBBINS, 1998).

Posteriormente a estas, surgiram as Teorias Contemporâneas⁷ de Motivação. São elas: Teoria ERC⁸ de Clayton Alderfer; Teoria de Necessidades de McClelland; Teoria da Avaliação Cognitiva; Teoria do Reforço; Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke; Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Também - segundo a literatura pertinente - fortemente atacadas e questionadas em termos de validade científica, apesar de fornecerem alguns subsídios às pesquisas de comprometimento.

Ainda no concernente às abordagens administrativas, O'Reilly *apud* Bastos (1994) afirma que, com a queda no ambiente científico do paradigma taylorista, centrado, sobretudo no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho - o que

⁶ Abraham Maslow (1971) formulou a hipótese de que o comportamento humano se embasa em uma categoria hierarquizada de necessidades: Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima e Auto-realização. McGregor (1971), defende duas concepções opostas da natureza humana: Teoria X - basicamente negativa, tradicional, e as pessoas são vistas como recurso organizacional e a Teoria Y, positiva, moderna e sugere que o indivíduo não é indolente e encontra no trabalho fonte de satisfação. Herzberg (1971), baseou a teoria do comportamento humano no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, considerando dois grupos: Satisfacientes ou motivacionais e insatisfacientes ou higiênicos.

⁷ O termo “contemporâneo” tem o sentido de representar um estágio atual de explicação da motivação e não para dar uma idéia de novidade. Segundo a literatura, estas foram, provavelmente, as melhores explicações para o estudo da motivação no trabalho nos anos cinquenta.

⁸ Em inglês, ERG - *existence, relatedness e growth* ou existência, relacionamento e crescimento.

resultou, naquela ocasião, na emergência da escola das relações humanas - atitudes no trabalho, especialmente o conceito de comprometimento, se transformaram no eixo básico de investigação para explicar e prever o comportamento do trabalhador, na perspectiva psicológica, que continua sendo desde o final da década de 80, um dos temas mais freqüentemente investigados no campo do comportamento micro-organizacional.

Por tais evidências, os estudos sobre motivação no trabalho mudam a partir dos anos 80, quando a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo progressivamente o número de trabalhos sobre motivação, e conseqüentemente, a respeito de satisfação e clima organizacional, embora muitos dos problemas teóricos relativos a tais construtos ainda não estejam equacionados.

O motivo para isso é que comprometimento organizacional é uma medida mais duradoura, estável ou menos sujeita à flutuação, global e com instrumentos mais satisfatórios em termos de validação e credibilidade de escalas (BASTOS, 1992, 1993, 1994). Autores como Aryee e Heng (1990) acrescentam ainda que este pode ser, teoricamente, um preditor confiável de comportamentos relevantes de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho. Vale ressaltar, contudo, que a literatura aponta altas correlações observadas entre as escalas de comprometimento, satisfação e motivação.

Conforme abordado nas várias Teorias Administrativas, de fato, existe uma dicotomia entre a eficiência almejada pelas organizações, a exemplo das buscas constantes por aumento do desempenho e minimização dos custos operacionais,⁹ com as questões inerentes ao comportamento e aspirações dos trabalhadores. Diante de tantos paradoxos, acrescenta-se também o enigma de conciliar os objetivos organizacionais e anseios do patronato – produtividade e efetividade – aos interesses pessoais, a exemplo de salários, motivações e conquistas, de modo que os envolvidos sintam-se satisfeitos.

A exemplo disso, Morgan¹⁰ (1996) afirma que as organizações podem ser muitas coisas e nenhuma ao mesmo tempo, sendo, portanto, complexas, ambíguas e paradoxais,

⁹ A pretensão em produzir mais coisas com menos recursos.

¹⁰ Propõe compreender e analisar as organizações em termos de imagens ou metáforas, citando em seus trabalhos, a existência de oito metáforas: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, mudança e transformação, instrumento de dominação.

concebidas a partir de alguns conjuntos de crenças sobre como deveriam ser definidas suas partes e estabelecidas suas relações, para tornar possível o alcance de seus objetivos.

Estes “desafetos e desencontros”, tão antigos quanto as teorias administrativas, têm impulsionado, ultimamente, uma grande variedade de teorias a fim de mostrar o caminho da compatibilidade entre empresas e trabalhadores, o que tem ocasionado também um desenvolvimento crescente no volume de pesquisas e uma maior consistência conceitual a respeito do construto comprometimento nos últimos anos, o que justificou o interesse do pesquisador em desenvolver a pesquisa a respeito deste tema.

Em virtude dessa “obsessão necessária”, a administração, principalmente por meio de estudos do comportamento humano e gestão de pessoas, tem concentrado esforços com o objetivo de encontrar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando ao alcance da efetividade organizacional, sobrevivência e expansão dos seus mercados.

Talvez seja uma grande utopia acreditar que é possível a integração totalmente satisfatória entre o indivíduo e a organização, visto ser este um objetivo de difícil e oneroso alcance, já que ele depende dentre outras coisas da aproximação efetiva e direta das relações entre o capital e o trabalho. BASTOS (1994, p.6) acrescenta ainda que:

[...] se trata de um sonho impossível, um empreendimento desafiador, diriam os que enfatizam as contradições insuperáveis entre o trabalho e o capital; já que dependente de muito avanço no conhecimento do comportamento e atitudes no trabalho, provavelmente pensam os pesquisadores voltados para ampliar a compreensão desta complexa relação entre indivíduo-trabalho-empregador.

Adicionalmente, deve-se considerar que mudanças tecnológicas e organizacionais têm tornado o trabalho mais cognitivo e abstrato, demandando dos atores envolvidos mudanças de hábitos e atitudes e exigindo, tanto dos dirigentes quanto dos trabalhadores uma conduta capaz de avaliar e se adaptar às mudanças do ambiente organizacional, bem como, cada vez mais profissionais generalistas e especialistas ao mesmo tempo. Assim, os trabalhos de Bastos e Lira (1997) sugerem que conceber e implementar políticas organizacionais que fortaleçam os vínculos dos indivíduos com o seu trabalho e a própria organização passa a ser um desafio crescente, considerando-se os contraditórios movimentos que caracterizam as transformações no mundo do trabalho. Mediante este cenário, dramáticas alterações na tecnologia, economia e sociedade estão reconfigurando a dinâmica ambiental. Neste sentido, e em virtude das mudanças históricas ocorridas em meados do século XX, bem como a

evolução das teorias administrativas e das técnicas de gestão, as organizações tanto públicas como privadas foram se tornando gradativamente mais complexas em suas estruturas.

Ainda neste contexto, Steil e Sanches (1998) comentam que as organizações estão utilizando algumas estratégias com o objetivo de lidar com a complexidade das demandas ambientais - externas e internas. Dentre elas, com variado grau de sucesso, sugerem algumas providências: investimento maciço em tecnologia (automação de processos e desenvolvimento de organizações virtuais); organizações estrategicamente integradas e cooperadas; e um leque de práticas e processos gerenciais, a exemplo *de empowerment, downsizing, rightizing*, programas de qualidade total, reengenharia, entre outras.

Além destas estratégias mercadológicas, às vezes contraditórias, quiçá complementares, evidencia-se uma demanda por pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas, de modo a operacionalizar equipamentos, gerenciar equipes e a garantir a satisfação dos usuários internos e externos, obtendo assim, vantagem competitiva de mercado. Objetivando contextualizar o comportamento, Steil e Sanches (1998, p.1) destacam:

[...] o sucesso na operacionalização de algumas estratégias, depende fundamentalmente da aceitação e engajamento do corpo funcional da organização no processo de mudança. Neste contexto, ressalta-se cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais autônomo, participativo e *qualificado [grifo nosso]* com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometido com os resultados da organização a que pertence.

Diante deste entendimento, o contexto em mudança aborda o desafio de a organização ter em seus quadros, profissionais comprometidos com seus objetivos, valores e missão que as fundamentam, assim como devidamente qualificados e, principalmente, envolvidos para assumir os riscos e enfrentar estrategicamente o ambiente intra e interorganizacional, bem como maximizar a produtividade e a qualidade do desempenho.

Em um cenário atual, intensamente marcado pela competitividade e transições do mundo do trabalho, as instituições públicas não fogem a este contexto. Com as tendências da nova ordem mundial e administração gerencial, as organizações encontram-se bastante exigidas pela sociedade civil, contribuintes e beneficiários diretos/indiretos dos serviços, necessitando - assim como nas empresas privadas - possuir processos organizacionais e equipes qualificadas para responder a estas demandas.

Para tanto, torna-se necessário conhecer as expectativas sobre os efeitos que o comprometimento pode gerar nos trabalhadores e organizações. Neste sentido, apresenta-se a seguir a importância para se estudar o construto, bem como uma retórica das pesquisas realizadas no Brasil e no mundo.

2.2 Pesquisas e Importância do Comprometimento nas Organizações

Na busca de maior eficiência e uma posição competitiva, as instituições têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, sobretudo nos campos da tecnologia. No entanto, de nada valerão esses esforços se tais organizações não dispuseram de uma força de trabalho comprometida e engajada com seus objetivos, em que os atores envolvidos se comportem como empreendedores. Neste sentido, Tomei (1994, p.11) argumenta sobre a importância do comprometimento:

A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90, demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio.

É importante destacar, entretanto, que o comprometimento, por si só, pode não garantir o sucesso organizacional, pois jamais compensará estratégias e processos inadequados. Porém, poderá ser de grande valia em períodos positivos, quando os servidores irão colaborar para que a organização ofereça serviços mais humanizados¹¹ e com melhor qualidade (TOMEI, 1994).

As expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento podem gerar nos próprios indivíduos, nas organizações e por extensão na sociedade como um todo, explicam o grande interesse científico, social e empresarial em estudá-lo. Esse interesse se amplia pela discussão de que os atuais ambientes e modelos organizacionais têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização (MOWDAY *et al.* apud BORGES-ANDRADE, 1999). Neste

¹¹A exemplo dos achados nas novas abordagens da administração, como a ReAdministração de Caravantes (1999).

sentido, comprometimento passa a ser visto como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo, bem como potencializar as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais, justificando assim as pesquisas nesta área (BASTOS e BRITO, 2001).

Um outro aspecto importante destacado por Albrecht (1994, p.30) em relação ao comprometimento é sobre o “trabalho emocional” que é o tipo no qual os sentimentos do empregado são ferramentas de seu trabalho. Assim, suas reações psicológicas e emocionais são envolvidas no desempenho da função, sendo, portanto, ingredientes importantes na receita da qualidade nos serviços. Wiener (1990, p.301) afirma ainda com ironia e veracidade que “empregados infelizes são terroristas. De propósito ou não, destroem a qualidade de serviço diretamente em suas raízes”.

Entender a relação indivíduo/organização, bem como discutir a forma como o comprometimento processa cognitivamente ou afetivamente os eventos, passou a ser a principal finalidade deste construto. Vários modelos psicológicos, na sua maioria de natureza atitudinal, buscam dar conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e de como processa os eventos que aí ocorrem. Considerando o comportamento humano como complexo, portanto produto de fatores intrínsecos e extrínsecos, os indivíduos têm cognições e atitudes distintas, fazendo “leituras de mundo” a partir das percepções e das experiências vivenciadas.

Em geral, os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer o que gera comprometimento ou seus antecedentes; quais são as conseqüências do comprometimento, quais as naturezas marcantes e quais são seus “níveis ótimos”, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Tais estudos têm sido utilizados nas organizações em função dos achados permitirem uma boa compreensão de fenômenos como rotatividade, absenteísmo, pontualidade e qualidade do desempenho.

Neste cenário, o desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura, como n’outras áreas das ciências administrativas e sociais, “compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo” (TEIXEIRA, 1994, p. 8). No Brasil as pesquisas inserem-se basicamente na perspectiva afetiva, utilizando em larga escala o instrumento proposto por Mowday e colaboradores (1982). A exemplo disto, o

primeiro trabalho realizado em nosso país teve a autoria de Borges-Andrade e colaboradores (1990), sendo realizado na EMPBRAPA, instituição pública de pesquisa agrícola. O objetivo principal desse estudo foi identificar os antecedentes do comprometimento entre funcionários lotados nas áreas meio e fim daquela instituição. Depois deste trabalho pioneiro, vários outros estudos surgiram, utilizando ora o mesmo instrumento, ora novas escalas e modelos explicativos bastante semelhantes.

Mediante os avanços dos estudos nesta temática, constatou-se uma diversidade muito grande em torno do conceito, o que tem ocasionado polêmicas em torno destes domínios. Assim sendo, apresenta-se a seguir uma ampla revisão bibliográfica abordando as questões conceituais do comprometimento organizacional, com a finalidade de equacionar esta desordem conceitual.

2.3 Comprometimento: Questões Conceituais

Numa revisão dos conceitos no construto, utilizados em pesquisa organizacional, Morrow (1983) verificou que muitos pesquisadores têm formulado suas próprias definições e medidas de comprometimento no trabalho, propondo novos conceitos e muitas vezes abandonando outros que vinham sendo utilizados. Aponta ainda para a existência da pulverização de conceitos, ambigüidade, imprecisão e redundância conceitual entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Este problema básico, certamente, afeta a capacidade de se gerar conhecimentos cumulativos sobre o fenômeno.

O domínio dos estudos sobre comprometimento no trabalho está distante de qualquer consenso quanto à própria definição do conceito e de como mensurá-lo. Em trabalhos anteriores, Bastos (1994, 1995) descreve o estado da arte nesta área de pesquisa e aponta os inúmeros problemas e controvérsias que marcam os estudos, bem como as tentativas de aplicação dos seus resultados, sendo compreensível, assim, que a área seja marcada por profundos problemas conceituais. Estes estudos realizados diversificaram-se amplamente devido aos múltiplos focos, e mesmo quando o alvo do vínculo é especificamente a organização existe pouca concordância quanto ao significado do termo "comprometimento". Mowday *et al.* (1982, p.21) listam diferentes definições oriundas das pesquisas sobre

comprometimento organizacional, concluindo: “dessas definições, fica claro que não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto”.

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como em outros aspectos do seu mundo do trabalho. Constituído por componentes afetivo, cognitivo e de ação, caracteriza-se ainda por ser um vínculo¹² mais profundo e duradouro, que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais.

O termo comprometer originou-se do latim *comprommittere* cuja tradução no inglês é *commitment*¹³. Possui um significado bastante amplo, envolvendo o sentido de encarregar, comissionar, envolver, julgar e engajar¹⁴. Na língua portuguesa o seu significado inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa¹⁵.

Segundo Ferreira (1986), o significado de comprometimento na linguagem cotidiana expressa os seguintes sentidos: 1. Obrigar por compromisso; 2. Dar, como garantia; empenhar; comprometer a palavra; 3. Ação ou fato de comprometer (-se); 4. Expor a perigo, arriscar, aventurar; 4. Tomar compromisso, obrigar-se; 5. Assumir responsabilidade grave.

Bastos (1994, p.29) descreve que dois eixos de significados podem ser extraídos na linguagem cotidiana, apresentando dimensões valorativas opostas:

[...] idéia de ocorrência de ações (eventos ou indivíduos) que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo, descrevendo uma relação entre eventos-estado final indesejável ou não planejada, assumindo, neste contexto, uma valoração negativa.[...] Noções de engajamento, afirmar-se junto, agregamento, envolvimento, "adesão" ou "forte vinculação" a um determinado objeto (crenças, ideologia, teoria, regras, entidade, organização, pessoa, tarefa, etc). Tais significados associam-se ao termo compromisso e à idéia de assumir responsabilidade, visto que as ações conduzirão a um resultado/estado desejável. Neste sentido, assume uma valoração positiva.

Segundo o mesmo autor, os “excessos” no comprometimento podem dar uma outra conotação ao termo, como assinalar que o vínculo impede a pessoa de "ver" o que

¹² Vínculo pode ser intelectual e/ou emocional;

¹³ Originado do verbo to commit, o "termo técnico" commitment é bastante utilizado na área organizacional.

¹⁴ Dicionários Oxford e Webster.

¹⁵ Dicionário Caldas Aulete e Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.

ocorre "na realidade", enviesando, alienando ou confundindo-o. No contexto organizacional, este "limite aceitável de comprometimento" quando extrapolado pode levar a conseqüências negativas para a organização.

Várias definições foram relacionadas para conceituar o construto. Lyman e Porter viram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização; um desejo de ficar com a organização e a aceitação dos seus maiores objetivos e valores. Sheldon considerou-o como avaliação positiva e a intenção de trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais. Kantor definiu-o como a boa vontade de protagonistas sociais para dar energia e lealdade à organização (STEIL e SANCHES, 1998). Para Northcraft e Neale *apud* Moraes *et al.* (1998), mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização.

Na concepção de Bastos (1994), comprometer-se refere a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma. Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo. É também largamente usado de modo popular, quando alguém se refere a relacionamentos afetivos, conjugais ou grupais. Complementa dizendo que de um modo geral, os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

Após reflexão do posicionamento de alguns autores a respeito dos conceitos de comprometimento organizacional, resultante de diferentes abordagens e tipologias, preferiu-se por adotar a concepção de Mowday, Porter e Steers (1979, p.226; 1982 p.27), que utilizaram a seguinte definição para comprometimento organizacional:

É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Esta definição, bem como as escalas de medida dela resultante, se tornaram as mais utilizadas na pesquisa sobre o tema, sendo observada em uma vasta literatura, conotando respectivamente idéias de compromisso, envolvimento e lealdade, sendo que, cientificamente, comprometimento assume uma idéia central de engajamento em um curso de ação. Morrow

(1983) afirma que o conceito de comprometimento organizacional, mensurado através da escala de Mowday *et al.* (1982), apresenta o menor problema de redundância. Morrow (1983) comenta ainda que os resultados, em geral, estão distantes de serem conclusivos e aponta a necessidade de outras pesquisas que busquem reduzir a desordem conceitual e desenvolver construtos teóricos e empiricamente mais consistentes.

Contudo, apesar de existir um certo “ecletismo” ou mesmo polêmica quanto ao conceito do construto, é unânime afirmar que há um consenso total da literatura quanto às linhas de pesquisa e enfoques do comprometimento, sendo estes múltiplos apegos os temas a serem abordados na próxima seção.

2.4 Focos e Bases do Comprometimento

Múltiplos aspectos do contexto de trabalho são alvos de vínculos estabelecidos pelo trabalhador, o que deixa explícito que não existe uma única fonte de apego¹⁶ em relação ao trabalho e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho.

Uma boa variedade de autores na literatura pertinente, a exemplo de Borges-Andrade (1999), indica que os estudos sobre comprometimento diversificam-se amplamente, através de duas dimensões denominadas de focos e bases do comprometimento. Os múltiplos focos – linhas de pesquisa¹⁷ ou entidades - podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, carreira, profissão e grupo de trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a necessidade de integrá-las (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 1999).

¹⁶ Dentre os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização, Dubin *et al.* (1976) teceram apreciações sobre a expressão apego ao trabalho. Os estudos realizados por esses autores estabelecem diferentes fontes de apego, enfatizando que estão relacionadas às características do ambiente ocupacional e das reações advindas da percepção que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho (MORAES *et al.* 1998). Destacam ainda, três categorias de fontes de apegos: "sistemas do ambiente de trabalho" (indivíduo, grupo, organização, sindicato, profissão e tipo de indústria); os "objetos do local de trabalho e condições humanas" (tecnologia, produto do trabalho, rotinas, autonomia, coisas/espço pessoais) e, as "recompensas/pagamentos por trabalhar" (salário, salários indiretos, poder, status e carreira).

¹⁷ A literatura destaca, também, o inter-relacionamento teórico e empírico entre o indivíduo e outras linhas de pesquisa, a exemplo da ética protestante do trabalho, envolvimento no trabalho e trabalho como interesse central na vida. (MORAES *et al.*, 1998).

Para cada foco de comprometimento percebe-se o desenvolvimento de inúmeras pesquisas, com poucas bases em suas inter-relações. Tanto no Brasil, quanto no exterior, a maioria dos estudos procura traduzir, mais exatamente, os tipos de envolvimento que são criados entre os trabalhadores e as organizações empregadoras, concentrando-se em sua grande parte na análise do comprometimento organizacional ou do vínculo existente entre o indivíduo e a organização empregadora (BASTOS *apud* STEIL e SANCHES, 1998).

Estudiosos da área, a exemplo de Bastos (1994), Borges-Andrade *et al.* (1990) e Moraes e Marques (1997), destacam ainda que, entre os cinco focos de comprometimento apontados por Morrow (1983) e por Dubin *et al.* (1976), a carreira - vindo logo em seguida o foco no sindicato¹⁸ - é menos desenvolvido com pequena tradição de estudo, ocorrendo uma quantidade mínima de eventos isolados, passando a emergir a partir dos anos 80, associado ao crescente uso do construto comprometimento na pesquisa organizacional.

Confirmam também que a maior parte dos estudos a respeito do construto se concentra em torno do foco na organização. Considerando o comprometimento organizacional como sendo um vínculo do indivíduo para com a empresa na qual trabalha, a maioria dos especialistas na área, assim como estes citados, concebem que este tema envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e organizações.

Ainda que não tenha um enfoque único, o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, sendo que o que os diferencia é a natureza desse estado (BANDEIRA *et al.* 1999).

Reichers *apud* Bastos (1984) parte do pressuposto de que as organizações são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores, destacando-se entre eles: a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores ou clientes internos os consumidores ou clientes externos e os sindicatos. Segundo o mesmo autor, (p.472). "A 'organização', para muitos empregados, é uma abstração representada, na realidade, por colegas de trabalho, superiores, subordinados, clientes e outros grupos e indivíduos que coletivamente integram uma organização"

A pesquisa sobre comprometimento organizacional - foco deste trabalho -

¹⁸Na concepção de alguns autores, os sindicatos exercem uma influência significativa nos processos decisórios das empresas.

encontra-se, de certa forma, fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno. Esta diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas como a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social, além das diversas operacionalizações do construto. Neste sentido, Bastos (1994) apresenta em seus estudos uma trajetória de construção das principais bases, destacando que, embora vários teóricos tenham contribuído para o desenvolvimento das vertentes de estudo do comprometimento organizacional, é inquestionável o clássico trabalho de Etzioni (1975), que construiu alicerce teórico para três das cinco bases de pesquisa, bem como os de Mowday, Porter e Steers (1982), conforme anexo 2.

Nos últimos anos foi dada uma especial atenção pelos pesquisadores ao modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses Meyer e Allen (1990,1991). Este modelo reúne as correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento, que são: afetiva ou atitudinal (o indivíduo permanece no trabalho porque quer, portanto, sensação de desejo); instrumental ou calculativo (permanece no trabalho porque precisa, ou seja, a necessidade) e normativa (fica porque se sente na obrigação moral de ficar).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004) existem duas bases psicológicas do Comprometimento Organizacional, sendo uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A base afetiva, segundo os mesmos autores, fortaleceu o estilo de comprometimento afetivo e alicerçam-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes referentes a uma forte identificação do indivíduo com a organização, nutrindo por ela afetos positivos ou negativos. Já a base cognitiva de comprometimento insere-se em postulados sociológicos sob relações de permuta e cognitivistas sobre crenças em torno do vínculo do indivíduo com a organização, fortalecendo os estilos de comprometimento organizacional calculativo e normativo, conforme mostra a Figura 1 logo abaixo.

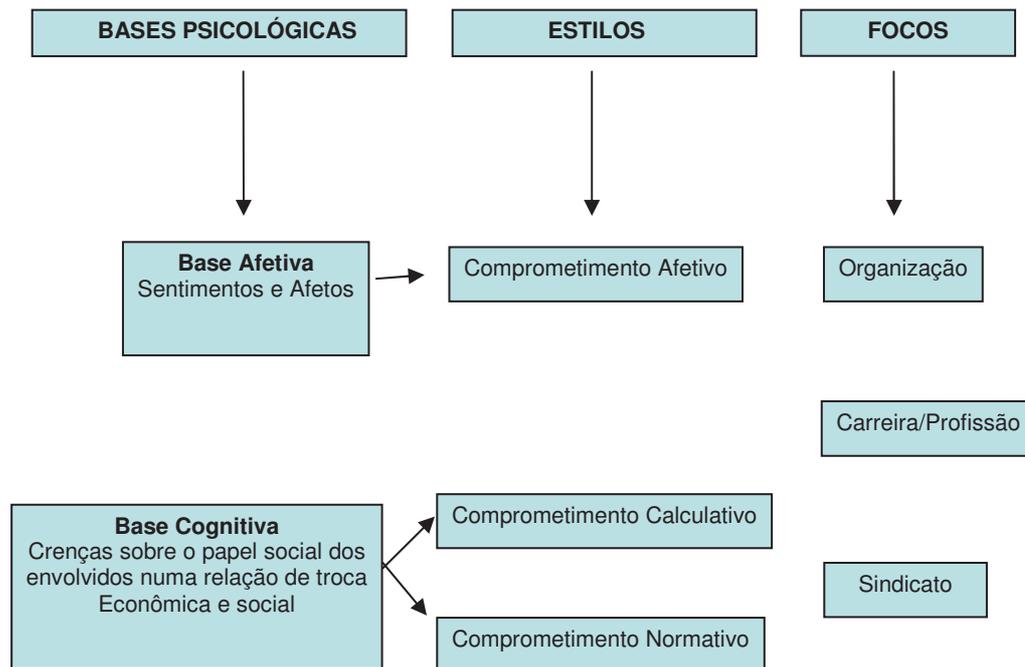


Figura 1 - Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento.

Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 314).

Meyer e Allen (1990) supõem que os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, a exemplo de uma forte necessidade e uma forte obrigação em trabalhar, porém, com um baixo desejo de permanecer na organização.

Como dito anteriormente, os estudos na área de comprometimento organizacional padecem de uma falta de integração, oriunda de um não-consenso quanto à natureza ou aos motivos que geram o comprometimento, encontrando-se bastante difundida pelas diferentes abordagens. Meyer e Allen (1991, p.67) fazem uma co-relação entre as abordagens afetiva, instrumental e normativa:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.

Atualmente, a literatura destaca duas abordagens dominantes: A mais pesquisada é a "Atitudinal ou afetiva", caracterizada no clássico trabalho de Mowday *et al.* (1982), vindo, a seguir, os estudos sobre o enfoque instrumental, também rotulado de *side-bets*, calculativo, ou de continuação. Pode ser identificado ainda, um volume razoável de pesquisas nos demais

modelos: Normativo, Comportamental e Sociológico. Nas próximas páginas serão apresentadas as principais características de cada enfoque ou estilo do comprometimento.

2.4.1 Enfoque Afetivo

As raízes dos estudos deste enfoque, aqui nomeado de afetivo, embora muitos autores o denominem de atitudinal, encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975), que relaciona os métodos utilizados pelas organizações para obterem obediência/assentimento dos trabalhadores, aproximando-os dos padrões de envolvimento “moral” desejados. Siqueira e Gomide Júnior (2004) o consideram uma ligação psicológica, de natureza afetiva com a organização. As variáveis envolvidas na definição desse estilo podem ser divididas em dois grupos de fatores: componentes afetivos e intenções comportamentais.

Este é o vínculo mais comumente estudado, sendo representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos pela equipe de professores Mowday, Porter e Steers. Seus estudos tiveram início na década de 70 e culminaram em 1979 com a validação de um instrumento para se medir ou mensurar o comprometimento, que concomitantemente apontava o modelo tridimensional para descobrir o enfoque de maior predominância, chamado *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*¹⁹. Algum tempo depois, Bastos (2003) propõe um outro instrumento, com natureza bidimensional.

O clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) apresentam como premissa básica deste enfoque, auto-explicado pelo próprio nome, a identificação do indivíduo com objetivos e as metas organizacionais, bem como a introjeção dos valores organizacionais, assumindo-os como próprios, sendo esta congruência um dos seus aspectos relevantes. Conclui dizendo: O enfoque atitudinal é tomado como o fenômeno pelo qual o indivíduo vem a "[...] pensar acerca da sua relação com a organização" (MOWDAY *et al*, p.26).

Nesta abordagem, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da empresa. Para Mowday *et al*. (1982, p.27), o

¹⁹ Questionário de Comprometimento Organizacional.

comprometimento organizacional atitudinal é “[...] a relativa força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

Mowdey e Colaboradores (1982, p.27), utilizaram três dimensões para definir este construto: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência, compromisso); 3) intenção de despende esforços em prol da organização (conjunto, doação).

Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre o empregado e a sua organização, o qual se caracteriza por uma forte ligação emocional; um sentimento de pertencer e de manter-se como membro; de sentir-se bem na organização; de se envolver com os papéis de trabalho e de lidar com os problemas dela como se fossem seus, ou como diz o senso comum, “vestir a camisa”. Complementando, Bastos (1994, p. 43) sugere que o indivíduo “[...] se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. Moraes e Marques (1997), em plena congruência com a citação, comenta que o funcionário estaria, assim, disposto a dar algo de si para contribuir com o sucesso da empresa onde trabalha.

Existe, assim, uma afinidade entre o conceito de comprometimento de Mowday *et al.* (1982) e o envolvimento moral de Etzioni (1975) que, contrário àquele baseado nas trocas, como será visto a seguir, envolve a identificação e a absorção dos valores da organização pelo indivíduo.

2.4.2 Enfoque Instrumental

A distinção básica deste enfoque em relação ao afetivo fica clara na seguinte afirmação: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental, ou 'continuação' permanecem porque eles necessitam" (MEYER *et al.* 1990, p.710).

Esta modalidade de ligação foi denominada por Meyer e Allen (1984) de comprometimento duradouro (*continuance commitment*) e de comprometimento calculativo (*calculative commitment*) por Mathieu e Zajac (1990). Portanto, esta segunda grande vertente

rotulada de instrumental, calculativa, continuação ou *side-bets*, é também o segundo enfoque mais popular do comprometimento organizacional. Derivado dos estudos pioneiros de Becker, em seu artigo *Notes on the concept of commitment*, publicado em 1960, descreveu-se comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (BECKER, 1960, p. 33), sendo chamado por ele de “*side bet*” ou custos embutidos.

Na concepção dos autores Moraes *et al.* (1998), o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em função da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Pode ser decorrente do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

Este estilo ou enfoque descreve Siqueira e Gomide Júnior (2004), seria suscitado pela avaliação positiva de resultados (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) conseqüentes aos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Estes mesmo autores (2004, p.318) afirmam:

[...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker.

Neste mesmo entendimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997) complementam o parágrafo anterior, comentando que o comprometimento na ótica do enfoque instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída, visto que, segundo a teoria dos *side-bets*²⁰ de Becker, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica.

²⁰ A Teoria de *Side bets* - cuja tradução é “apostas do mesmo lado” - de Becker consiste numa troca, ou seja, o empregado se vê na decisão de se manter em um emprego pelos investimentos acumulados ao longo do tempo, quer no domínio de habilidades, quer nas contribuições para fundos de pensão. Este termo é utilizado pelo autor também para se referir a algo de valor, como tempo, esforço e dinheiro investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social.

Atualmente, essa tradição de pesquisa, segundo os mesmos autores, une-se a uma corrente oriunda das teorias organizacionais, ressaltando que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador, a exemplos de salários compatíveis com o mercado; salários indiretos, benefícios e incentivos como auxílio alimentação, plano de saúde, transporte, clubes recreativos, creche, incentivos funcionais e pessoais, custeio integral ou parcial de cursos, graduação e pós, dentre outros.

Essas duas perspectivas dominantes – Atitudinal e Instrumental – consistem no outro objetivo do nosso no estudo, sendo que partilham de uma estratégia metodológica comum: usam largamente estudos de corte-transversal e recorrem à análise quantitativa dos dados, sendo possível mesclar as variáveis e confrontar os resultados das duas bases concomitantemente, neste caso nas escalas de Mowday *et al.* (1982) e Bastos (2003).

Já os autores Meyer e Allen (1984, 1990) sugerem que as bases afetiva e instrumental devem possuir, preferencialmente, instrumentos específicos para mensurá-los, por se mostrarem construtos distintos e relacionados a diferentes antecedentes. Afirmam também nestas mesmas obras que no comprometimento afetivo existe um apego emocional à empresa, enquanto no instrumental a ênfase é nos custos associados à saída da organização.

Meyer (1990) encontrou evidências de que o comprometimento afetivo apresenta relações mais fortes com comportamentos prossociais, satisfação e desempenho, enquanto que o comprometimento instrumental tem relação mais forte com o deixar ou permanecer na organização. Já nos estudos de Popper e Lipshitz *apud* Bastos (1994), a preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento de base afetiva, enquanto a preferência por organizações que oferecem benefícios para o indivíduo se associa ao comprometimento calculativo.

Medeiros (1997) realizou uma pesquisa em municípios da grande Natal e do interior do Estado com 201 pequenas e médias empresas. Foram entrevistados, na ocasião, 201 gerentes de empresas e 398 funcionários, que teve como objetivo a identificação de características pessoais que explicassem os padrões de comprometimento organizacional.

Em sua pesquisa, Medeiros (1997) aponta que o comprometimento afetivo tem uma relação direta com: a) Grau de instrução e também com o dos pais; b) Está presente nas

chefias e com maioria de homens, que possuem a vida centrada na família; c) Produtividade e centralidade obtiveram valores medianos. Embora a literatura tenha procurado encontrar correlações entre o componente afetivo e a performance, os resultados nos mostram que o comprometimento afetivo puro não reflete a melhor performance no trabalho, desapontando os pesquisadores.

O comprometimento instrumental é o grupo - dentre os seis pesquisados²¹ - que apresenta a menor média de idade e de solteiros. Possui um baixo escore de internalidade e onde se encontraram os que possuem o menor *status* sócio-econômico (renda e educação). Neste grupo se observou a menor importância ao estudo, sendo também os que possuem os menores salários, o menor grau de instrução dos pais e onde se encontram os menores escores de relacionamento comunitário (MEDEIROS, 1997).

Neste grupo se atribuiu um baixo valor da centralidade trabalho, sendo que suas vidas estão centradas na família, com elevado número de respostas para o lazer. Este padrão de comprometimento organizacional possui o menor índice de centralidade no trabalho. Aqui talvez se reflita o prejuízo que a má formação educacional e cultural causa às pessoas de baixo nível sócio-econômico e que também não se relacionam bem nas comunidades onde vivem. É o grupo caracterizado por trabalhar apenas porque precisam do trabalho. O alto escore negativo de afetividade indica que as pessoas deste grupo não gostam e não possuem sentimentos de obrigação ao trabalho (MEDEIROS, 1997).

Além destas duas perspectivas dominantes - afetiva e instrumental -, portanto alvos da maior parte das pesquisas de comprometimento, existem três outras que compõem o bojo das bases, sendo apresentadas a seguir. Embora de incontestável relevância, o presente trabalho não abordará em profundidade os enfoques Normativo, Comportamental e Sociológico, por não serem o cerne da questão, porém, serão apresentados de forma sucinta a fim de situar melhor o construto.

²¹ Normativos, Afetivos, Instrumentais, Afetivos-normativos, Instrumental-afetivo e Normativos-instrumentais.

2.4.3 Demais Enfoques: Normativo, Comportamental e Sociológico

A natureza normativa do comprometimento, acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento surge da interação entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, sendo estes últimos os responsáveis pela mensuração do construto, através de escalas coerentes e apropriadas, em uma perspectiva quantitativa.

Esse novo enfoque do comprometimento é referenciado nos trabalhos de Weiner & Vardi (1990), sendo que nesta abordagem, o comprometimento é visto através da internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização, na qual os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de uma empresa para a outra ²² (BASTOS; BRITO, 2001; MORAES *et al.*, 1998).

A partir das proposições de alguns autores que estudaram o assunto, percebe-se que indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. Este enfoque destaca que o elemento central na definição do comprometimento - aceitação dos valores e objetivos organizacionais - representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Como afirmam Wiener e Vardi (1990, p.300):

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Bastos (1992, 1993, 1994) pressupõe neste construto um conjunto de pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo, no sentido de orientar seu comportamento de modo congruente com os objetivos e interesses organizacionais, implicando em dizer que as pressões normativas predispoem o indivíduo para se comportarem segundo padrões internalizados e que algumas vezes resultam em persistência, sacrifício e preocupação pessoal.

²² Ou rotatividade no emprego.

Wiener e Vardi (1990) trabalham num quadro de referência denominado normativo-instrumental, mediante os conceitos de sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Nesta perspectiva, a cultura organizacional é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros, sendo que ela pode atuar diretamente no sentido de produzir membros "comprometidos", exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento (BASTOS, 1994).

Como antecedentes deste estilo, alicerçado na obrigação moral de permanecer na organização, seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Já a abordagem comportamental, também denominada de abordagem da "consistência cognitiva" foi fortemente influenciada pela Psicologia Social, que propõe o comprometimento como elo entre o comportamento e as atitudes dos indivíduos. Assim sendo, o comprometimento seria algo cíclico, em que o comportamento geraria determinadas atitudes que, por sua vez, manifestaria em comportamentos futuros.

Na concepção de Bastos (1993, p.58) o comprometimento "[...] pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis". Neste "auto-reforçamento", o indivíduo se tornaria comprometido a partir de suas ações, ocasionando um lento, porém consistente, crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Salancik *apud* Bastos e Borges-Andrade (1999) afirmam que as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo para isso uma certa pressão psicológica do seu comportamento prévio, destacando que a volição, reversibilidade e o caráter público determinam os níveis de comprometimento²³. A este respeito, Mowday *et al.*

²³ Volição - A livre escolha da ação, faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato; reversibilidade - A percepção da irreversibilidade ou os altos custos do ato aumenta o seu comprometimento; caráter público ou explícito do ato - a percepção de que outras pessoas tomam conhecimento do ato, aumenta a possibilidade de vir a se comportar de forma congruente.

(1982, p.26) comentam: “[...] o enfoque comportamental refere-se ao processo pelo qual o indivíduo se torna 'prisioneiro' de uma organização e como lida com este problema”.

Neste enfoque, o comprometimento extrapolaria as verbalizações dos indivíduos e não poderia ser avaliado pelas escalas de atitudes e opiniões, e sim observável por alguns indicadores e comportamentos que vão além das expectativas normatizadas, a exemplo de assiduidade, pontualidade, desempenho, conflitos, absentéismo, dentre outros. Complementa, dizendo: “[...] quando os indivíduos são comprometidos com a tarefa ou a organização, eles desenvolvem atitudes mais positivas em relação à tarefa ou organização quando são reduzidas as recompensas extrínsecas” (MOWDAY, 1982, p.38).

Neste sentido, os questionários que avaliam o comprometimento seriam apenas uma das formas de “mensurar” a intensidade, e não a “única” forma, visto que se dizer comprometido não é o mesmo de ser comprometido, sendo necessário, para tanto, pesquisas longitudinais e avaliações de desempenho e comportamento no trabalho, conforme itens sugeridos no parágrafo acima.

O quinto e último enfoque, denominado de sociológico, trata as relações de dominação, autoridade, normatização e burocracia no trabalho - o que pressupõe terem marcas profundas na administração pública. Surge da dicotomia entre valor-capital versus satisfação no trabalho, sendo o primeiro influenciado pelos teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy - da teoria econômica, - e o segundo decorrente de uma linha distinta do pensamento sociológico de Becker e Halaby, e Weber com a autoridade no contexto de trabalho (BASTOS, 1994).

Para Halaby (1986), o vínculo do trabalhador com a organização se embasa nas relações de subordinação e autoridade/controle, respectivamente, sendo que os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

O autor comenta ainda que o *attachment*²⁴ do trabalhador no emprego se justifica na percepção da legitimidade da relação autoridade – subordinação e não nos vínculos

²⁴ Apego ao trabalho. Para Halaby e Weaklien (1989) *apud* Bastos, (1992; 1993; 1994), o apego passou a ser visto sob dois cursos de ação: O interesse de o empregado permanecer no seu emprego ou buscar um novo. Este 'apego', aumentaria proporcionalmente ao controle exercido sobre o trabalho, sendo que a negação deste ampliaria a resistência à dominação, sob a forma de absentéismo, assiduidade e rotatividade.

afetivos (enfoque atitudinal) tão pouco recompensas e/ou benefícios advindos do trabalho (enfoque instrumental).

Quanto à autoridade e controle na estrutura sócio-organizacional, defendida por Max Weber, é apontado pelo autor que as estratégias de controle foram sendo desenvolvidas coerentemente com as fases distintas do capitalismo, iniciando o controle simples, passando ao técnico, até chegar ao burocrático, sendo que este último almejaria "[...] atrair a lealdade do operário através de sanções positivas e através do estabelecimento de uma hierarquia graduada de benefícios disponíveis para os empregados ‘responsáveis’ e ‘confiáveis’" (RAMALHO *apud* BASTOS, 1994, p. 49).

Assim sendo, o enfoque sociológico traria em seu bojo a essência da autoridade no contexto de trabalho de Weber que, sendo baseado em procedimentos e normas, diminuiria o peso das estratégias de coerção e resistência, passando a questão do comportamento no trabalho a ser vista como produto de interações entre estratégias de controle, de consenso e de negociação.

Contextualizados os focos e as bases do comprometimento, serão discutidas na próxima seção os determinantes do comprometimento, ou seja, os fatores que levam os indivíduos ao comprometimento. Conhecendo os preditores, a organização terá informações necessárias para conduzir a equipe e organização a um desempenho no trabalho e competitividade desejadas, bem como das decisões inerentes à permanência ou abandono do emprego.

2.5 Fatores Organizacionais e Antecedentes do Comprometimento

Como descrito por Bastos e Lira (1997), tornou-se um atrativo para os pesquisadores estudar o comprometimento como uma via de ‘mão dupla’, o que, em outras palavras significa analisar o compromisso como resultado da reciprocidade entre trabalhador e organização, quer sejam nas trocas psicológicas, quer sejam nas vantagens e benefícios entre as partes.

Assim sendo, o comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para a realização dos seus objetivos, a exemplo do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade. Neste contexto, Mathieu e Zajac *apud* Bastos (1994) comentam que é crescente a evidência de que o comprometimento é um produto em que o peso dos fatores organizacionais e da natureza do trabalho é proeminente.

Tais resultados fortalecem, de alguma forma, a indicação de Eisenberg e colaboradores (1986) acerca da importância de se estudar o comprometimento também do ponto de vista da organização em relação aos seus empregados. Para tanto, os mesmos autores desenvolveram o conceito de “percepção do suporte organizacional” que se mostrou distinto em relação às medidas de comprometimento afetivo e instrumental. O suporte organizacional envolve o conjunto de crenças, mantidas pelos empregados, acerca do reconhecimento por parte da organização, no momento em que valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar.

Neste sentido, Moraes *et al.* (1998) infere que parte significativa das organizações tem procurado formas de desenvolver um ambiente de trabalho mediante o envolvimento dos funcionários. Elas o fazem porque apostam no resultado positivo que tal envolvimento proporciona. Via de regra, quando o funcionário participa do trabalho que ajudou democraticamente a conceber, a exemplo dos planos de orçamento participativo, reuniões de planejamento e gestão participativa, resulta em uma maior dedicação para que as metas desse mesmo trabalho sejam alcançadas.

Observa-se, com certa frequência que tem crescido demasiadamente o volume de pesquisas sobre os determinantes, preditores ou antecedentes do comprometimento do trabalhador nos diferentes focos e bases. Estudá-los tem sido a preferência de muitos pesquisadores, justificados, provavelmente pelo fato de que, conhecendo tais fatores ou preditores, a organização terá subsídios necessários à administração de um fenômeno de tamanha importância para o desempenho e competitividade (BASTOS e LIRA, 1997).

Após examinar os resultados de algumas pesquisas no exterior, Borges-Andrade (1994,1999) conclui que os mais relevantes preditores do comprometimento estão no nível micro-organizacional, envolvendo variáveis pessoais relativas ao empregado, ao planejamento e manejo adequados de atividades, bem como à qualidade da liderança exercida pelos gerentes. No caso do Brasil o autor afirma que emergem como mais elevados preditores as

variáveis de nível macro-organizacional, a saber: crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais; existência de políticas justas de gestão de recursos humanos; e a imagem da organização na sociedade.

Neste raciocínio, os autores Mathieu e Zajac (1990) assinalam que o comprometimento é relacionado aos seguintes preditores: variáveis pessoais; situação da função; características e ambiente de trabalho e dimensões da estrutura organizacional. Já os autores Mowday, Porter e Steers (1979) apontaram os antecedentes do comprometimento classificados em quatro categorias: características pessoais; características do trabalho; experiências do trabalho; e características estruturais. Porém, três anos mais tarde (1982), os mesmos autores apresentaram os determinantes do comprometimento organizacional agrupados em apenas três categorias ou variáveis: pessoais, do trabalho e organizacionais

A maior parte das pesquisas realizadas no Brasil, que tentam identificar os preditores ou determinantes do comprometimento organizacional, utilizou a escala atitudinal proposta por Mowday *et al.* (1982). Ainda em território brasileiro esta escala foi inicialmente traduzida e adaptada por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Algum tempo depois, Bastos (1994) testou uma versão reduzida da mesma escala atitudinal, vindo a ser modificada e depois ampliada para outros contextos, concluindo pela sua excelente adequação e sugerindo que ela passasse a ser utilizada no lugar da original (BORGES-ANDRADE, 1999). O presente estudo trabalhou com duas escalas, sendo a de Mowday e Colabores (1982) e também a escala de Bastos *et al.* (2003), ainda em fase de validação.

Bastos (1992, 1993, 1994) apoiou-se ainda na existência de duas metas-análise elaboradas por Mathieu & Zajac e Cohen *apud* Bastos (1994), ambas em 1990, apresentando os melhores resultados das pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento e obtendo uma visão ampla e global das variáveis encontradas nas pesquisas fora do Brasil.

Alguns estudos têm verificado que os melhores antecedentes deste construto são em função de características pessoais e fatores situacionais relacionados com o estabelecimento de tarefas (MORROW, 1983). Para melhor ilustrar esta discussão será apresentado na Tabela 1, um resumo dos principais preditores do Comprometimento Organizacional e logo a seguir, será feita uma contextualização das variáveis pessoais, funcionais, organizacionais e de personalidade.

Tabela 1 - Relação direta e inversa dos preditores com o Comprometimento Organizacional

Antecedentes	Relação com Comprometimento	Referências
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Tempo de Serviço	O C.O. tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans <i>et al.</i> ; Glisson; Mottaz, <i>apud</i> , Bastos, (1994) Aryee e Heng (1990).
Ações de Treinamento e Qualificação Para o Trabalho	Estas ações – em especial o treinamento introdutório - aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997).
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac, (1990); Mowday <i>et al.</i> (1982); Medeiros (1997); Brandão, 1991.
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.	Bastos (1994). Mowday <i>et al.</i> (1982). Medeiros (1997).
Estado Civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas.	Mowday <i>et al.</i> (1982). Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Área Funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994).
Oportunidade de Crescimento e Promoção.	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.	Bastos e Lira (1997).
Política de Reconhecimento e Recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se em bom preditor de CO. Por outro lado, sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	Meyer e Allen (1990).
Antecedentes	Relação com Comprometimento	Referências
Recrutamento e Seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam a altos níveis de C.O. baseado em identificação e internalização; A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, <i>apud</i> Bastos (1994).
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.	Bastos e Lira (1997).
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados vêem isso como uapoio.	Goldberg <i>et al apud</i> Borges-Andrade <i>et al.</i> (1990).

Mérito e Part. nos Lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg <i>et al</i> <i>apud</i> Borges-Andrade (1990).
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do C.O.	Bastos e Lira (1997).
Ética Protestante do Trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da "ética protestante do trabalho". Baseia-se na idéia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano.	Mathieu e Zajac (1990) ; Buchanan, <i>apud</i> Bastos (1994) ; Borges-Andrade <i>et al.</i> (1990) ;
Competência Pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no <i>locus</i> de controle interno.	Mathieu e Zajac, 1990.
Natureza do Trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990).
Aspectos das Relações Grupo-Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.	Mathieu e Zajac (1990).
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas 'inovadoras', que possuem um elevado nível.	Bastos (1994).
Gestão Participativa e Democrática	Elevam o nível de C.O. quando direcionada para um tipo de envolvimento mais "negociado" entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	Moraes <i>et al.</i> (1998).
Cargos e Salários	Eleva-se o C.O. com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior no enfoque instrumental).	Moraes <i>et al.</i> (1998) Medeiros, 1997.
Natureza do Trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac, 1990.
Centralidade do Trabalho na Vida do Trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos dão maior ênfase à família.	Dubin (1975); Champoux e Porter <i>apud</i> Medeiros (1997).

Via de regra, os níveis de comprometimento crescem à medida que aumenta a idade dos trabalhadores, assim como o maior tempo de trabalho na organização (LUTHANS *et al.* GLISSON; DURICK; MOTTAZ *apud* BASTOS, 1994). O comprometimento também é diretamente proporcional ao nível ocupacional e à remuneração. Contrariamente ao esperado, o comprometimento revela-se maior na área fim do que na área meio (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994; BASTOS; LIRA, 1997).

Cohen, citado por Bastos (1994), comenta que a diferença entre os grupos ocupacionais se dá devido ao "*status*" socialmente atribuído às ocupações e ao conjunto de valores que definem estes grupos. De acordo com o autor, empregado de nível ocupacional mais baixo é afetado pelos altos custos em deixar a organização, reforçando o pressuposto de que as características pessoais são mais fortes preditores entre ocupações de menor status.

Quanto aos trabalhadores de mais elevado status, chamados “profissionais”, a relação de troca com a organização se dá em virtude das expectativas em relação ao trabalho.

Variáveis pessoais ou demográficas²⁵ - sexo, idade, lotação, tempo de serviço na organização, estado civil, nível de escolaridade do indivíduo e rendimentos. As correlações entre comprometimento e as características pessoais tendem a serem reduzidas. No geral, tende a decrescer quanto maior for o nível educacional menor será o nível do comprometimento, sendo que, aqueles de nível médio revelam mais forte apego à organização (MEDEIROS, 1997). Como descrito por Mowday *et al.* (1982), o comprometimento é maior entre as mulheres, principalmente entre as casadas. Na visão de Buchanan *apud* Bastos (1994) é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho, e no dizer de Aryee e Heng (1990) é também maior para aqueles que aderem a valores intrínsecos.

Características do Trabalho - o modelo de Hackman e Oldham, citado por Bastos (1993,1994) e mais freqüentemente trabalhado, tem sido utilizado para o impacto das características do trabalho sobre os níveis de comprometimento. Observam-se correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade das habilidades, caráter não rotineiro ou inovador e escopo do trabalho, o que quer dizer que trabalhos complexos apresentam maiores níveis de comprometimento. Em outras palavras, Mathieu e Zajac (1990, p. 179) sugerem que “[...] os trabalhos que são percebidos como mais complexos, ou talvez enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento”.

Quanto às relações grupo-liderança, as correlações mais altas foram encontradas na liderança participativa e facilidade de comunicação do líder, além dos comportamentos de "estruturação" e "consideração", bem como interdependência das tarefas. Registram-se correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito, sobrecarga do papel e centralização. As características do trabalho se subdividem em: variáveis funcionais, de personalidade, ocupacionais/grupos de trabalho.

As variáveis funcionais são ligadas à vida funcional do servidor e relativo ao caráter legal do seu vínculo empregatício. Foram usadas no presente estudo: natureza do

²⁵ Estas características variam de autor para autor, sendo alguns mais restritos e outros mais amplos. Pode-se constatar na literatura que não existe uma concordância quanto ao verdadeiro impacto das variáveis pessoais no comprometimento. Alguns autores negam esta afirmação, argumentando que encontraram resultados em que as características pessoais são melhores preditores do comprometimento do que as características organizacionais.

órgão de lotação; cargo que ocupa; regime de trabalho; forma de ingresso na organização; chefia e, por fim, mobilidade interna e externa.

Já as variáveis de personalidade são divididas em dois grupos: a) Locus de controle refere-se à força de controle dos eventos e acontecimentos, tendo por finalidade explicar o comprometimento organizacional. Pode ser interno (reforçamentos de suas ações estando sob o controle do próprio indivíduo, a exemplo de esforço pessoal, iniciativa, habilidade), ou externo (reforçamentos de suas ações estão sob o controle de outros atores, como: outras pessoas, estrutura social, sorte ou fatalidade). Para Bastos (1992, p. 4): “*locus* de controle é um construto que pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle dos eventos, se própria do sujeito - interno - ou pertencente a algum elemento fora de si mesmo - externo”. b) Significado do trabalho na vida das pessoas - sendo uma variável independente, envolvendo a avaliação da centralidade²⁶ na vida do indivíduo; valores atribuídos ao trabalho²⁷; peso atribuído aos produtos e características do trabalho: *status*, rendimentos, contatos e união social.

No concernente às variáveis ocupacionais/grupos de trabalho, entende a percepção do servidor quanto às tarefas desempenhadas, relacionamento interpessoal e quanto a outros fatores que podem afetar o desempenho profissional, gerando um estado de satisfação (ou não) com as tarefas e com o ambiente de trabalho: supervisão (nível de satisfação com a qualidade da supervisão); escopo do trabalho (se as tarefas desempenhadas estão claramente definidas e se tem autonomia para decidir); sobrecarga de tarefas (acúmulo ou tarefas incompatíveis); relação tarefa/indivíduo (relações existentes entre tarefas desempenhadas e formação profissional, bem como nível de interesse); feedback; interdependência na realização das tarefas e ambiente social (como o servidor percebe o seu relacionamento com o grupo – relações colaborativas e afetividade).

Já as características organizacionais referem-se às percepções dos indivíduos no tocante às condições físicas, materiais, oportunidades existentes na organização, ingresso/estabilidade, treinamentos, tipo de organização preferida e oportunidades de crescimento na carreira e/ou promoção.

²⁶ Peso atribuído ao trabalho e a importância dele frente a outros aspectos da vida, como lazer, comunidade, família e religião. A centralidade no trabalho também é tratada nas pesquisas como uma característica pessoal. Existe ainda o pressuposto de que as pessoas aprendem os valores do trabalho com a família, com os amigos, na religião, ou por valores culturais.

²⁷ Valores políticos, humanistas, marxistas e organizacionais;

Bastos e Lira (1997) concebem três conjuntos de práticas organizacionais que, agindo de forma integrada, perseguem a qualidade e estimulam o comprometimento com a organização: a) Produtos gerados pelos processos de seleção, a exemplo de cumprimento de acordos e expectativas firmadas no ato do vínculo, bem como dar prioridade aos servidores da organização na promoção e crescimento funcional; b) Desenvolvimento de ações voltadas para o treinamento²⁸ e envolvimento do indivíduo, bem como a qualidade do trabalho; c) Política de reconhecimento e recompensas que *retro-alimenta* o comprometimento através de trocas justas indivíduo-organização²⁹.

A literatura revela, ainda, algumas conclusões interessantes: Bastos (1992, 1993 e 1994) encontrou que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das organizações ditas “inovadoras”, pelo baixo comprometimento organizacional afetivo da primeira. Existem, ainda, correlações moderadas e negativas com as características de papel como ambigüidade, conflito e sobrecarga de trabalho. Tais resultados ressaltam a vital importância destas variáveis, especialmente no que diz respeito ao crescimento e realização profissional do empregado. Nos estudos publicados no exterior, tamanho e centralização apresentam correlações praticamente nulas, com comprometimento.

No ponto de vista de Bastos e Brito (2001), dentre os fatores ou ações organizacionais favoráveis ao comprometimento, o mais forte em sua pesquisa foi o salário compatível com o mercado, vindo a seguir, o reconhecimento profissional, a participação nos lucros e, por fim o respeito ao trabalhador. Aparecem de forma mais branda a valorização do trabalho realizado; a liberdade de pensamento; e o incentivo às sugestões, respectivamente.

Em Moraes *et al.* (1998), vamos encontrar o entendimento do que tem sido uma prática entre as instituições a adoção de formas de gestão mais participativas e democráticas, direcionadas para um tipo de envolvimento mais "negociado" entre o indivíduo e a organização, em detrimento do tipo de envolvimento imposto e controlado por parte do capital. Porém, apesar de a literatura apontar a gestão participativa como um forte preditor do Comprometimento Organizacional, muitas empresas no Brasil, equivocadamente, demonstram uma descrença ao lidarem com esta nova maneira de gerir pessoas.

²⁸ A fim de ilustrar a idéia, Bastos e Lira (1997) afirmam que em uma pesquisa feita no Hospital Aliança, detectou-se que a organização trabalha com a meta de atingir 2% da carga horária de trabalho em treinamento.

²⁹ Segundo Boyd *apud* Bastos (1994), o processo de seleção parece eficiente em reduzir o “gap” entre expectativas – realidade (a) e as políticas de benefícios e de treinamento atuam na redução do “gap” entre expectativas – compensação (b e c).

Em outra perspectiva de estudos, buscando identificar a correlação entre os antecedentes de comprometimento afetivo e instrumental, as pesquisas sobre estas bases têm produzido alguns resultados divergentes e não estão claramente apontados pela literatura. Porém, Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.317-321) apontam na Figura 2 alguns antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, afirmando que o enfoque Afetivo - fortemente marcado pelo desejo de permanecer na organização - teria como principais preditores “as experiências desenvolvidas anteriormente no trabalho”, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Já o estilo Calculativo - marcado pela necessidade de o indivíduo permanecer na organização - teria como principais determinantes, a “magnitude e/ou o número de investimentos feitos pelos empregados na organização” e a “falta de alternativas de empregos no mercado”.

No concernente aos determinantes do comprometimento atitudinal ou afetivo, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que os antecedentes, que representam características pessoais, tendem a produzir correlações fracas com esse estilo de vínculo e tais resultados não têm contribuído para explicar esta relação. Neste mesmo sentido, cargos ocupados e comprometimento afetivo não estão definitivamente esclarecidos. Por outro lado, variáveis pessoais e organizacionais influenciam indiretamente o comprometimento pelo impacto direto sobre satisfação no trabalho.

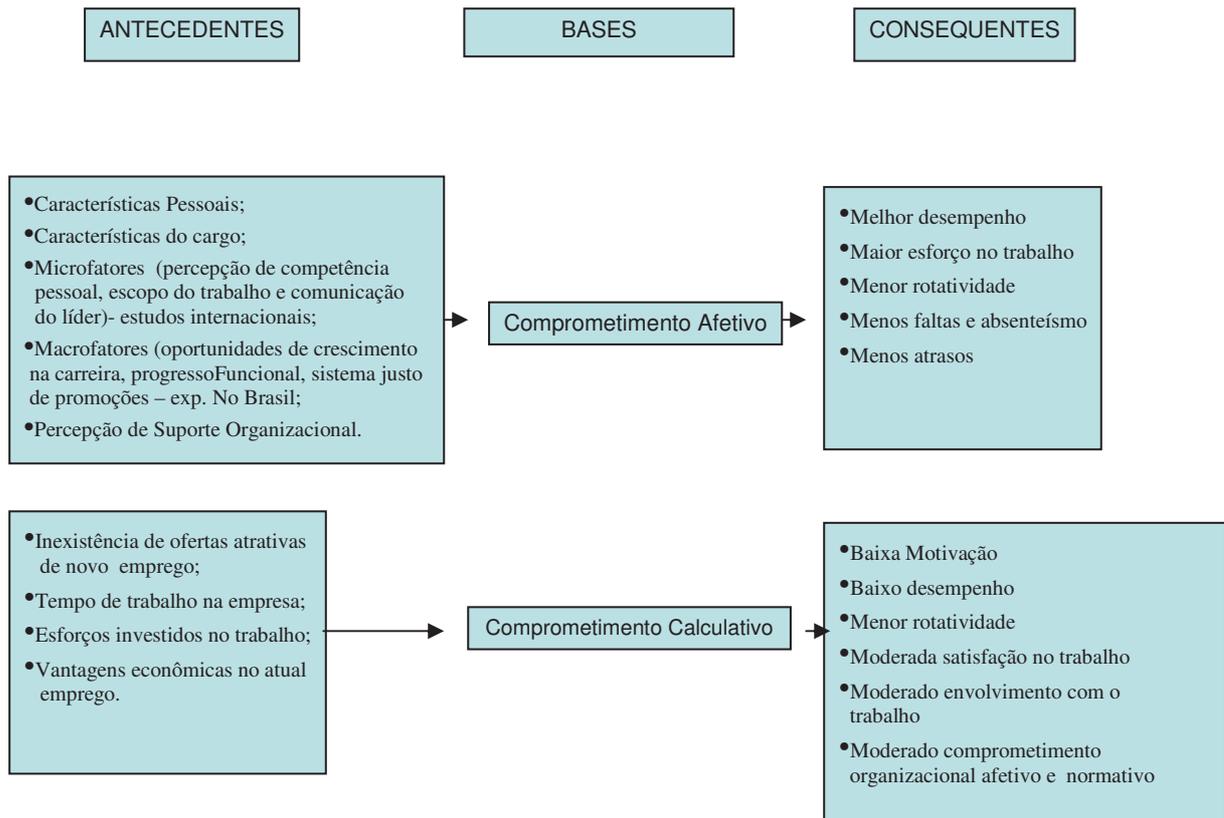


Figura 2 - Antecedentes e conseqüentes do Comprometimento Organizacional: bases afetiva e calculativa.

Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.317-321).

Dentre as variáveis psicológicas que representam cognições sobre relações de troca com a organização, Siqueira e Gomide Júnior (2004) observou que a percepção de suporte organizacional³⁰ constitui um forte antecedente de comprometimento organizacional afetivo, sendo que o vínculo com a organização tende a se tornar mais fortalecido quando os empregados percebem a empresa comprometida com eles.

Já no concernente aos fatores que antecedem o compromisso comprometimento organizacional calculativo não estão claramente apontados na literatura. Entretanto, pode-se considerar a possibilidade de estar entre os seus antecedentes ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização, os esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho e especificamente as vantagens econômicas percebidas no atual emprego.

³⁰ Conceito cognitivo para representar crenças dos empregados acerca do grau em que a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados.

No tocante aos conseqüentes do comprometimento organizacional em seus diversos níveis, Randall, citado por Bastos (1994), aponta que os fatores mais relevantes deste estudo dizem respeito ao desempenho no trabalho e das decisões inerentes à permanência ou abandono do emprego. Segundo o autor, a pesquisa neste domínio tem se apoiado no pressuposto de que o alto comprometimento leva, provavelmente, a uma menor rotatividade, baixo absenteísmo³¹ e melhoria do desempenho, sendo que a relação comprometimento-rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira, enquanto que comprometimento-absenteísmo e comprometimento-desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira (BASTOS, 1994,1998).

Já no que diz respeito aos conseqüentes positivos do vínculo afetivo com a organização, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam que os indivíduos comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de absenteísmo, rotatividade e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de avaliação de desempenho e produtividade. Os conseqüentes negativos para a instituição são os atrasos, fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento afetivo é baixo. Em estudos investigativos da capacidade associativa existente entre comprometimento calculativo e critérios relevantes para o comportamento no trabalho revelaram que este estilo se relaciona negativamente com motivação, desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa, conforme demonstrou na Figura 2.

A partir das perspectivas e abordagens dos diversos autores mencionados no presente capítulo, objetivou-se compreender a importância do comprometimento nas organizações. Os diálogos que envolveram desde os autores das Escolas do pensamento administrativo até os contemporâneos de diversas áreas do conhecimento, tiveram a finalidade de entender os vínculos e as relações existentes entre o indivíduo e a organização, a fim de conciliar os objetivos organizacionais – produtividade e efetividade – aos interesses e aspirações pessoais visando a equacionar os conflitos nesta área e a maximizar os ganhos entre as partes de modo que os envolvidos sintam-se satisfeitos.

Embora seja uma grande utopia acreditar na integração totalmente satisfatória entre o capital e o trabalho, a discussão mostrou que o comprometimento é um importante

³¹ Dicionário Aurélio: Em francês, absentéisme; derivado do inglês absenteeism, de absentee. Significa falta de assiduidade, 'pessoa que falta, sobretudo ao trabalho, à escola, etc.'. Ausência habitual da pátria, da propriedade, do emprego, etc.

instrumento conciliador desta equação, sendo que as instituições que souberem lidar com seus trabalhadores como o fazem com os demais recursos, garantirão bons resultados nos serviços prestados à sociedade.

Neste sentido, o capítulo aponta que o comprometimento passou a ser visto como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo, bem como potencializador das chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais. Para tanto, mostrou também a necessidade de estudar o comprometimento como uma via de ‘mão dupla’, a exemplo da reciprocidade nas “trocas”, através do oferecimento do suporte organizacional na realização dos objetivos dos trabalhadores, a exemplo de uma política de recursos humanos equânime e voltados aos anseios da coletividade.

Considerando que historicamente foi debitado ao funcionalismo parcela de responsabilidade pelo mau desempenho da máquina estatal, fica assim revelada a importância do comprometimento para a melhoria da gestão e crescimento das organizações públicas, visto que o conceito de servidor comprometido abarca como idéias centrais, a noção de esforço, engajamento e envolvimento com os objetivos e metas institucionais, o que pode levar a indicadores de aumento do desempenho, produtividade e eficácia organizacional.

Além destes, o referencial estudado revela que bons níveis de comprometimento reduzem o absenteísmo, atrasos e rotatividade, marcas tão comuns na gestão pública, interferindo nos resultados da instituição como um todo, visto que as expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento podem gerar nos próprios servidores e nas organizações e, por extensão, na sociedade como um todo, explicam o grande interesse científico, social e empresarial em estudá-lo.

Será discutido a seguir, o II capítulo intitulado “*A Gestão Pública*” (*Re*) *Formas Administrativas do Estado Brasileiro e o Servidor Público* “, com o objetivo de compreender os traços históricos da gestão estatal e o seu relacionamento com o servidor, buscando mecanismos de equacionar e convergir os interesses entre as partes. Visando obter a satisfação dos cidadãos-cliente mediante a eficiência dos serviços prestados pelo Estado à sociedade, será abordado também no próximo capítulo, os modelos de gestão praticados no Brasil.

3 GESTÃO PÚBLICA: (RE) FORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO BRASILEIRO E O SERVIDOR PÚBLICO

Desde que um bom pensamento entra no nosso espírito, ele nos traz uma luz que nos faz ver uma quantidade de outras coisas, cuja existência nem sequer imaginávamos antes.

Assis Chateaubriand

Considerando as várias leituras empreendidas para delinear o escopo deste trabalho, em sua maioria paradoxal, embora complementares em dados instantes, dedicamos inicialmente neste capítulo, em sua primeira seção, ao conceito, função e às concepções do Estado. Atenção especial também foi dada sobre a importância do Estado na sociedade, bem como as suas relações com o mercado, no concernente às questões econômicas, comerciais e políticas. Destacam-se também, os traços históricos da administração pública mundial e brasileira, com enfoque na transformação e reformas do aparelho estatal.

Na segunda e mais relevante seção deste capítulo, faz-se uma abordagem minuciosa das reformas e dos modelos de gestão pública já experimentados pelas nações da OCDE - Organização Econômica dos Países Desenvolvidos, América latina e pelo Estado brasileiro, a exemplo da Administração Patrimonialista, Pública Burocrática e Gerencial, com ênfase nesta última. Discute-se também, a reestruturação do setor público, apresentando propostas para modificar a sua dinâmica organizacional.

Na terceira seção são resgatados alguns contrapontos à Reforma Gerencial, através de uma análise ideológica e crítica dos principais objetivos e pressupostos. Por fim, a quarta seção é destinada aos servidores públicos no contexto da gestão governamental,

apresentando aqui a importância do fator humano na administração pública e o seu interesse legítimo de servir à sociedade, as competências, habilidades e atributos, bem como as principais propostas da Reforma Administrativa para a fragilização do instituto da estabilidade do servidor público efetivo.

3.1 Conceito e Considerações Preliminares Sobre as Concepções do Estado

Percebe-se que o significado de Estado é bastante impreciso na ciência política, visto que é comum confundir-se Estado com governo, Estado-Nação ou país, regime político, ou mesmo com sistema econômico. Bobbio (1982) comenta que o Estado é uma parte da sociedade e uma estrutura política organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo em que dela faz parte. Para ele, o pensamento político moderno de Hobbes a Hegel caracteriza-se pela constante tendência a considerar o Estado como sociedade política em relação ao estado de natureza como o momento supremo e definitivo da vida comum e coletiva do homem, ser racional como o resultado mais perfeito ou menos imperfeito daquele processo de racionalização dos instintos e dos interesses.

Nesta tendência, Bobbio (1982, p.19) afirma que o “Estado é concebido como produto da razão, ou como sociedade racional única, na qual o homem poderá ter uma vida conforme a razão, isto é, conforme a sua natureza”. Encontram-se e mesclam-se nesta perspectiva, tanto as teorias realistas, que descrevem o Estado tal como é, quanto as jusnaturalistas que propõem modelos ideais de Estado, delineiam-no tal como deveria ser, a fim de realizar seu próprio fim.

A racionalização do Estado ocorre mediante a utilização constante de um modelo dicotômico, podendo distinguir três variantes principais: o Estado em Hobbes e Rousseau, como negação radical e, portanto, como eliminação e inversão do estado de natureza; o Estado em Locke-Kant como conservação-regulamentação da sociedade natural e, portanto, não mais como alternativa, porém como realização verdadeira ou aperfeiçoamento em relação à fase que o precede; e, por fim, o Estado em Hegel, como conservação e superação da sociedade pré-estatal, no sentido de que ele é um momento novo e não apenas um aperfeiçoamento. Enquanto o Estado hobbesiano e rousseauiano exclui o estado de natureza,

o Estado hegeleiano contém a sociedade civil, que é a historicização do estado de natureza ou sociedade natural dos jusnaturalistas (BOBBIO, 1982).

Engels (1884), adotando uma perspectiva histórica, definiu três principais formas através das quais o Estado surgiu: da dissolução das tribos e clãs, a exemplo de Atenas, surgindo dos antagonismos de classe; de Roma; e entre os germanos, a partir das conquistas de territórios estrangeiros. Neste sentido, Engels (1884, p.326-327), conceitua Estado da seguinte forma:

[...] o Estado não é, pois, de modo algum, um poder que se impôs à sociedade de fora para dentro; tampouco é a ‘realidade da idéia moral’ nem ‘a imagem e a realidade da razão’ como afirma Hegel. É, antes, um produto da sociedade quando esta chega a determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar. Mas para que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consumam a sociedade em uma luta estéril, faz-se necessário um poder colocado acima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da ‘ordem’. Este poder, nascido da sociedade, mas posto acima dela e dela se distanciando cada vez mais, é o Estado.

Ferreira (1986) sugere que Estado é o conjunto dos poderes políticos de uma nação, governo; divisão territorial de certos países; nação ou sociedade politicamente organizada; organismo político administrativo que, como nação soberana ou divisão territorial, ocupa um território determinado. É dirigido por governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, internacionalmente reconhecido. Já no que diz respeito ao conceito de servidor público, segundo a mesma fonte (2000), é aquele que, pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública. Também significa indivíduo que serve, funcionário, empregado. Para o Estatuto dos Servidores Públicos do Estado da Bahia, Lei 6.677 (1994), Servidor Público é a pessoa legalmente investida em cargo público³².

Ainda neste sentido, Souza (2001, p.45) comenta: “Estado é um conjunto de instituições criadas, recriadas, reformadas e moldadas para administrar necessidades, conflitos e tensões dentro de um determinado território”, sendo estas variáveis essenciais na construção e no entendimento do conceito. Por ser um ente abstrato, se materializa por meio de

³² Cargo Público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário.

instituições, que são a tríade dos poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, juntamente com as forças militares, governos subnacionais e a Administração Pública.

Na concepção da mesma autora, todas essas instituições têm por finalidade equacionar os conflitos e tensões que são, por sua natureza, atribuições e responsabilidades das esferas públicas, da máquina que as mantém e dos seus diversos servidores. Bobbio (1985) complementa dizendo que, adicionalmente, pode-se pensar o Estado como a *res publica*, a coisa pública. Ou seja, como a propriedade coletiva de todos os cidadãos, sendo, neste sentido, o espaço da propriedade pública.

Neste contexto, e considerando o redesenho do aparelho estatal, Fleury (1997a) aponta as funções principais do Estado: a) defesa do território e soberania nacionais; b) inserção vantajosa do país no cenário internacional; c) redução das disparidades regionais e das desigualdades entre os cidadãos; d) implementação de um modelo de desenvolvimento social e econômico. Tendo em vista tais funções, infere-se que a discussão não deve ser conduzida sob uma ótica reducionista, acirrando o debate técnico em torno de se ter mais ou menos Estado, ou de se ter um Estado regulador ou um Estado produtor de bens públicos. É imprescindível ponderar quanto à capacidade do Estado em cumprir as suas funções.

Durante o pós-guerra, percebeu-se que Administração Pública foi drasticamente afetada, a exemplo dos “desarranjos” institucionais que atingiram as práticas de gestão e a valorização do funcionalismo³³. Neste novo cenário global, assiste-se cada vez mais a um processo de busca da estabilidade e por uma excelência contínua, tanto nas organizações brasileiras públicas como privadas. De um lado, práticas gerenciais herdadas do passado parecem perder espaço em um mundo que exige padrões globais de adaptabilidade, eficiência e desempenho. Do outro, os modelos importados se esbarram em algumas das características impregnadas nos traços básicos da história e da cultura brasileira.

Ademais, a busca pela eficiência e modernização tem mostrado que há necessidade de mudanças e rompimento de paradigmas e, com eles, pressupõe-se um diagnóstico de cenários e auto-análise. Se as organizações públicas ambicionam a mudança, é necessário que

³³ Souza (2001) coloca que, anos atrás, os servidores tinham verdadeiro orgulho de serem chamados de funcionário público, a exemplo de funcionários de instituições bancárias, órgãos do fisco, da educação, da saúde, da administração centralizada ou descentralizada. Mas, hoje, a instituição está fortemente abalada, seus principais atores são afetados quanto aos procedimentos da Administração Pública e a forma como os funcionários atuam dentro dela, repercutindo com um certo descrédito junto aos fornecedores, fortalecido ora pelas baixas remunerações, ora por atrasos no recebimento dos salários, sendo este último mais típico da esfera municipal.

conheçam os traços de nossa história que irão impor restrições e aqueles que fortalecerão o processo de transformação. Assim sendo, serão apresentadas no decorrer deste trabalho as reformas realizadas na administração pública, o posicionamento dos servidores frente a estas reformas e os modelos ou formas de administrar o Estado. Presume-se, portanto, que se faz necessário recorrer às origens e retroceder na história para buscar nela elementos, conceitos e fatos capazes de elucidar problemas atuais, porque apesar do cenário globalizado e das rápidas mudanças, determinadas “características básicas”³⁴ tendem a se manter ao longo dos tempos em sistemas sociais do mundo inteiro (BRANDÃO, 1991).

Neste sentido, mudar o Estado não significa simplesmente virar a página da história sem atentar para todas as implicações políticas, econômicas, culturais e sociais que uma tarefa deste porte requer. É necessário reconhecer a complexidade que cerca a Administração Pública, visto que as transformações que acontecem na sociedade e no mercado estão relacionadas às ações do Estado e vice-versa.

Por esta razão, desde os períodos de turbulência e caos, que mudanças, crises e reformas do Estado têm sido temas interligados e geradores de amplas e acirradas discussões. Em certa medida, as “crises” vêm servindo de justificativa para a implementação de reformas e estas últimas pré-requisitos para o surgimento de novas formas de gestão pública, ou seja, de proporcionar uma readequação dos elementos, formas, processos e estruturas definidas ou configuradas por motivações históricas: pragmáticas e ideológicas (BERNASIUK e DALCUL, 1999).

Assim sendo, Reforma do Estado ou Reforma Administrativa implica em reforma institucional, que provoca mudanças substanciais na estrutura legal, organizacional e nas políticas públicas (BRESSER PEREIRA, 2000). No entendimento deste mesmo autor, existiram apenas duas “verdadeiras” reformas administrativas na história do capitalismo: a reforma burocrática e a reforma do serviço civil³⁵.

Já na concepção de Fleury (1997a), o Estado brasileiro apresentou três grandes reformas administrativas: a de 1936-38, que correspondeu ao projeto nacional-desenvolvimentista, com a criação das burocracias de carreira daspianas, permitindo a centralização do poder político; a de 1967, que flexibilizou a administração pública e

³⁴ Aquelas que perduram através dos tempos e que explicam a existência, hoje, de uma administração pública burocratizada, formal e centralizadora.

³⁵ Reforma Civil ou civil service reform. A civil service reform desenvolve um conjunto de instituições e de princípios que viabilizam e dão origem à administração pública gerencial. As outras “reformas administrativas” foram tentativas fracassadas ou etapas da implantação da reforma burocrática e gerencial.

viabilizou a penetração empresarial do Estado na área econômica³⁶, rompendo com os entraves burocráticos que cerceavam a expansão do capitalismo; e, por fim, a reforma administrativa gerencial.

Para Bresser Pereira (2000), existe um abuso da expressão “reforma administrativa” por parte de alguns dirigentes políticos e também autores, visto que utilizam-na com frequência para designar aperfeiçoamento na gestão e mudanças de organograma, que fazem quanto assumem um cargo executivo nacional. No seu entendimento, estas reformas não eram outra coisa senão o esforço permanente e necessário de implantar um serviço público profissional e fortalecer a burocracia. Este “equivoco” perdura desde 1930, quando a reforma burocrática foi iniciada (BRESSER PEREIRA, 2000, P.7).

Na concepção de Souza (2001), houve no mundo ocidental três modelos relevantes de Administração Pública. O primeiro é o modelo norte-americano, mais voltado à competição, ao empreendedorismo individual e às associações locais. A administração pública sempre foi permeada por interesses particulares, sendo que os interesses públicos e privados sempre foram muito próximos e eminentes. O segundo modelo, que vai repercutir em todo o mundo, é o modelo europeu, o chamado Estado do Bem-Estar Social. A administração e a burocracia pública são altamente maximizadas neste modelo. E o terceiro modelo foi aquele adotado na América Latina, quando, no início de sua implantação, o Governo chegou a ser praticamente o único condutor dos negócios públicos e privados, gerando o que se chama de Estado Desenvolvimentista. Do ponto de vista econômico, esse modelo se materializou e objetivou a substituição de importações e, do ponto de vista social, foi um modelo caracterizado por políticas extremamente ambíguas, instáveis, muitas delas populistas, corporativistas e clientelistas (SOUZA, 2001).

3.2 Formas Básicas de Administrar o Estado

Segundo Abrantes *apud* Bresser Pereira (2000) e Pacheco (2002), a reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do seu papel. Partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública brasileira evoluiu por meio das reformas, através de três modelos básicos, ou formas de administrar o

³⁶ Através do decreto-lei 200/67, que propunha reformular as bases da administração pública.

Estado: a Administração Pública Patrimonialista; a Administração Pública Burocrática e, por fim, a Administração Pública Gerencial. Estas três formas se sucedem e se complementam no tempo, sem que, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada. Não se trata simplesmente de descartá-las, mas sim de considerar os aspectos em que estão superadas e as características que ainda se mantêm válidas e conjunturalmente funcionais, como formas de garantir efetividade à administração pública.

3.2.1 Administração Patrimonialista

Considerando que a colonização do Brasil foi feita pelos portugueses, e com ela a “importação” de determinados traços característicos e tradicionais daquela cultura, torna-se relevante comentar que o Estado em Portugal³⁷ foi, durante muito tempo, o mais perfeito exemplo de sociedade tradicional, visto que, enquanto outros países da Europa estavam assentados no Feudalismo, Portugal já se diferenciava no regime patrimonialista e precocemente absolutista. Os demais países migraram dessa forma de domínio para o Feudalismo, ou conjugando os dois, e depois passaram para o capitalismo, enquanto Portugal ficou estagnado nesse Estado Patrimonialista. Daí originaram-se os traços históricos e culturais que caracterizaram a administração pública brasileira (PINHO, 2001).

Neste sentido, a história relata o nascimento de um aparelho administrativo do Estado com a Constituição de 1549, do 1º Governador Geral do Brasil, mediante uma filosofia centralizadora, regulamentadora e controladora, surgindo em seguida a Monarquia e com ela o primeiro estilo de gestão, o Patrimonialismo.

Na Administração Patrimonialista pressupõe-se que o patrimônio e a gestão sejam do Estado, porém não é pública, na medida em que não visa ao interesse público. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe e seus súditos, com o patrimônio público, o que significa uma situação em que não há distinção clara entre o que é público e o que é privado, o que é do reino e o que é do governante, o que é de todos e o que é do monarca.

³⁷ A este respeito, Raymundo Faoro no livro “Os Donos do Poder” comenta que o Estado em Portugal atravessa o oceano e desembarca no Brasil. Quando o Brasil é formado, o que chega primeiro aqui é o Estado já pronto, depois, então, é que vai começar a ser criada uma sociedade.

O aparelho do Estado, dentro do Patrimonialismo³⁸, é entendido como uma extensão do palácio soberano. Esta prática é típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente das monarquias absolutas, e sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo (BRESSER PEREIRA, 2000; PINHO, 2001; PACHECO, 2002).

Pacheco (2002) afirma ainda que, no Patrimonialismo, os suseranos possuem “*status*” de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas, ou seja, ocupação funcional rendosa e de pouco trabalho. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. Neste sistema, a idéia de cidadania não é trabalhada nem evolui, uma vez que o Estado é concentrador. Qualquer coisa que venha é sempre através dele, como doação, e essa prática atravessa os séculos³⁹. Porém, no momento em que o Capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável, culminando com o surgimento de um novo modelo de gestão pública: a Burocracia.

3.2.2 Administração Pública Burocrática

Em se tratando do termo burocracia, faz-se necessário uma breve reflexão acerca da abordagem estruturalista, a fim de contextualizar o tema em questão. Dividida em Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista, culmina com o sentimento de equidade nas relações de trabalho em reação às práticas injustas, parciais, pessoais, informais e tendenciosas que marcaram a gênese da Revolução Industrial.

³⁸ Simon Schwartzman *apud* Pinho (2001) comenta que no final da década de 80 ainda existe o neopatrimonialismo no Brasil, ou seja, que apesar de todo o avanço tecnológico e industrial, as bases políticas ainda são muito arcaicas. A concepção teórica, ideológica, epistemológica que forma o Estado é ainda muito pobre, é a de um Estado ainda centralizador, extremamente autoritário, mesmo nos momentos em que ele parece democrático. Ainda neste sentido, não é raro de encontrar mesmo que camuflados, estilos de gestão - principalmente no interior de alguns estados nordestinos - voltados para o patrimonialismo, quando, o desvio e a corrupção são práticas tão comuns que acaba se incorporando involuntariamente ao estilo de gestão, e se tornando uma praxe (PINHO, 2001).

³⁹ Um exemplo disso é a legislação trabalhista e a contribuição sindical do nosso país, que não resulta de lutas populares, da organização da sociedade, mas de uma concessão do Estado - durante o Governo de Getúlio Vargas, mediante a tutela do Estado populista, centralizador e poderoso.

Apelidada por “invenção social”, teve como finalidade organizar e dirigir formalmente e eficientemente as empresas - tanto públicas como privadas, nos sistemas capitalista ou socialista -, alastrando-se, tempestivamente, por todos os tipos de organizações humanas, em especial as repartições governamentais, religiosas - principalmente a católica - e militares. Coincidiu com o despontar do Capitalismo e do Estado liberal, ilustrado pelo aparecimento do Estado-nação e pela divulgação da ética protestante no trabalho.

A Teoria da Burocracia teve como principal teórico Max Weber, preconizado como “imortal” conhecedor do Estado Moderno, da história e das religiões. O termo “burocracia”, segundo Weber (1947), é empregado no sentido de gerar apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas de uma instituição. Visa, em sua concepção, a uma organização eficiente por excelência, visto que detalha nas minúcias como as coisas deverão ser feitas a exemplo das rotinas de controle da produção e o *chek-list*. Para o referido autor (1947), a burocracia se resume à previsibilidade do funcionamento a situações desejadas, que conduzam à máxima eficiência, trazendo em seu bojo as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; rotinas, normas e procedimentos standardizados; competência técnica e meritocrática; especialização da administração que é separada da propriedade; e completa previsibilidade do funcionamento da organização.

No que diz respeito à gestão de pessoas, constituem os princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização dos participantes, a idéia de carreira, a hierarquia funcional ou de autoridade, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal (BRESSER PEREIRA, 1997a; PACHECO, 2002). Segundo esta teoria, passa-se a vigorar o império da lei, sendo que o funcionário público estatal deveria ser regido pela competência, pela meritocracia e não a posse do cargo, como funcionava anos atrás, no regime patrimonialista, em que cabia ao servidor negociá-lo.

Reportando-se à esfera estatal, Bresser Pereira (1995) coloca que a reforma burocrática foi um grande avanço ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional. Criou as instituições necessárias à

racionalização burocrática, porém se caracterizou como reforma fora do tempo⁴⁰, em um momento em que o desenvolvimento tecnológico tornava-se acelerado, os modelos de gestão e as abordagens contemporâneas da administração pública e privada tomavam maior escopo e o Estado assumia papéis crescentes na área econômica e social.

Weber afirma que a sociedade moderna é movida pelo império da racionalidade capitalista ou socialista, sendo necessário haver uma nova forma de dominação⁴¹ que não seja nem tradicional nem a carismática, mas a burocrática legal, onde tudo é regido e definido pela lei e pela razão.

A este respeito, Osborne e Gaebler *apud* Machado (2001, p.16) afirmam que o mal desse modelo é que os governos, ao se fecharem em si mesmos, tornaram-se ineficazes, corporativos e se afastaram das demandas dos cidadãos-cliente, ficando no mundo inteiro como uma entidade à revelia, gerando no cidadão a sensação do “eu aqui, o governo lá”.

Pacheco (2002) sobrepõe a afirmação de Osborne e Gaebler, colocando que a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle da gestão de pessoas, processos e materiais, a exemplo de conter os excessos e abusos. Seu principal equívoco é a administração fechada, ou seja, intra-organizacional, visto que direcionam parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades técnicas da própria burocracia, como forma de perseguir a ineficiência dos processos, tornando-se, muitas vezes, incapacitada de se voltar para os serviços finalísticos, principal agenda das políticas públicas.

⁴⁰ Aconteceu no Brasil, em 1930, enquanto já havia ocorrido na Europa desde a segunda metade do século XIX, nos quadros do liberalismo, mas não da democracia. No concernente à Administração Pública, a Burocracia surgiu como forma de defender a coisa pública e combater a corrupção e o nepotismo, práticas comumente exercidas no sistema patrimonialista. É aquela baseada em um serviço civil profissional e marca a transição para a dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos administrativos expresso em normas rígidas, representando um momento fundamental do processo histórico de racionalização burocrática.

⁴¹ As formas de dominação correspondem às formas de autoridade - poder institucionalizado e oficializado - e esta, quando aceita se legitima. Neste sentido, Weber propôs três tipos de autoridades legítimas: tradicional, carismática e racional ou burocrática. A primeira é típica da sociedade patriarcal, quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas, de forma conservadora, advinda de herança e irracional, sendo o domínio patriarcal do pai da família, do chefe do clã. Assume duas formas de aparato administrativo: a patrimonial e a feudal. Quanto à carismática, o líder exerce influência da sua personalidade. A palavra-chave deste construto é o carisma, termo usado no sentido de dom gratuito da Divindade, Estado e graça. É aplicável a líderes políticos, religiosos, adquirindo características revolucionárias, porém de natureza instável. Não pode ser delegado e nem é recebido em herança, como na tradicional. Já na autoridade legal, os subordinados ou colaboradores aceitam as ordens porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. Baseia-se no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente por procedimentos formais e corretos. A obediência não se deriva de pessoas em si - qualidades pessoais, excepcionais ou tradição -, mas de um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidas.

Este equívoco, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática, porque os serviços do Estado eram restritos, face ao tamanho da população, articulação da sociedade organizada e das demandas da sociedade civil, visto que o Estado limitava-se a manter a ordem, administrar a justiça e a garantir os contratos e a propriedade.

Ademais, delineava-se uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que a eles dirigem demandas, pregando que constantemente seriam necessários controles rígidos dos processos, a fim de conter os privilégios, a exemplo de tráfico de influências e demais assuntos que dizem respeito ao aparato estatal, como, por exemplo, no concurso público e admissão de pessoal, nos processos de licitação, compras e armazenamento, no atendimento a demandas e, principalmente, nas atividades inerentes ao erário público. Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, ou seja, para as atividades meio, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. (BERNASIUK; DALCUL, 1999; PACHECO, 2002).

Osborne e Gaebler *apud* Machado (2001) registrou, com destaque, que o governo da era industrial se caracterizava pela burocracia centralizada, administração hierárquica, excesso de normas e regulamentos e serviços padronizados. Tratava-se, então, de um Estado monopolista, centralizador e inchado. Os governos burocráticos, lentos, pesados e lineares por natureza, começavam a ficar, cada vez mais, inadequados e ineficientes.

Para Albuquerque *apud* Bresser Pereira (1996, p.7-8), o diagnóstico da rigidez e ineficiência da máquina administrativa do Estado brasileiro apresenta uma lista de problemas históricos, ocasionando uma disfuncionalidade geral do Estado, são eles:

- a) a persistência do patrimonialismo [...];
- b) alternância, na sua trajetória histórica, de ciclos abertos e fechados, os primeiros envolvendo para o populismo e para a ruptura institucional que inaugura os segundos, autoritários e repressivos;
- c) a natureza clientelista das relações do Estado com a sociedade, caracterizando a concessão estatal, a grupos sociais cada vez mais amplos e variados, de favores, privilégios e benesses;
- d) a tendência para o gigantismo do Estado, que também é consequência da extensão territorial do Brasil [...];
- e) a ausência de uma visão de sociedade, de um projeto de desenvolvimento explícito e a perda da função modernizadora do Estado como agente de transformação social ordenada e politicamente consentida;
- f) o esgotamento de seus mecanismos de financiamento e a ineficiência e o desperdício no uso dos recursos públicos [...].

A fim de entender o processo de transição entre a Burocracia e o Gerencialismo, Pinho (2001) afirma que, nos dias atuais, o que se discute é uma redefinição do Estado, no

sentido de contestar esta disfuncionalidade, uma vez que as boas estruturas burocráticas têm que continuar acontecendo, a exemplo de alguns mecanismos de controle financeiro e da realização do concurso público. Só que agora, nesse contexto geral de crise, clama-se também por um Estado gerencial e mais pró-ativo, onde se busca a eficiência e passa a ser um norte, um objetivo, o que era antes uma característica apenas da empresa privada. No bojo desse novo Estado que está sendo criado, há uma redefinição desses parâmetros weberianos que teriam que ser conjugados a um parâmetro gerencialista de busca de eficiência e capacitação, tudo dentro de um contexto de redução do Estado: mais compacto, mais enxuto e mais eficiente.

A disfuncionalidade mencionada por Bresser Pereira (1996) e Pinho (2001) não está na atitude nem no comportamento dos servidores públicos. O mal se encontra nos sistemas, nas estruturas, regras, procedimentos e nos modelos de gestão que inibem a capacidade criativa e emperram a máquina. Como colocado anteriormente, tudo resulta em ficar prisioneiro dos meios e não focados em alcançar resultados. Face às mudanças contínuas e tempestivas, as premissas desse modelo estão sendo questionadas e já não funcionam mais como naquela ocasião (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

As mudanças têm dinâmicas incessantes, pautadas pela riqueza de informações, através da Internet e da explosão das atividades cognitivas. Transformar burocracias públicas em governos empreendedores, produtivos e eficientes tem uma relação estreita com um recente fenômeno mundial: o ceticismo do cidadão sobre a capacidade do Estado em administrar a sociedade e satisfazer suas demandas sociais. A literatura pertinente ao assunto que partilha do pensamento neoliberal, a exemplo de Osborne e Gaebler (1992) e Pacheco (2002), comenta que o paradigma gerencial contemporâneo se fundamenta em um novo perfil para as organizações públicas, baseada em instituições enxutas, flexíveis, diferenciadas, horizontalizadas em suas estruturas, descentralizadas⁴², criativas, eficazes, interativas que trabalhem em parcerias, voltadas às necessidades do cidadão-cliente, em permanente evolução inovadoras e capazes de aprender e se adaptar rapidamente às novas formas de ação, quando as condições mudam.

Por todas estas razões, clamou-se pelo surgimento de um outro tipo de administração pública, neste caso a gerencial, que se focaliza no interesse da coletividade e

⁴² Para Osborne e Gaebler (1992), o “X” do problema da administração pública é: caso descentralizada em excesso, a corrupção campeia e, centralizada demais, a administração torna-se engessada. Para o autor, a saída deste impasse é reforçar a consistência dos valores, dos propósitos dos servidores.

com as demandas do cidadão-cliente e não com o aparato estatal (BRESSER PEREIRA, 1997b; PACHECO, 2002). Assim, a meta da “reinvenção” ou do gerencialismo é contrapor-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, mudando definitivamente a forma de como funciona o governo (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

3.2.3 *Administração Gerencial*

Analisando primeiramente o panorama mundial, percebe-se, portanto, neste início de século XXI, um ambiente caracterizado por um ritmo contínuo e acelerado de transformações, em que a mudança é uma rotina inevitável na vida das pessoas e nas organizações - tanto públicas como privadas - as quais devam se adaptar e no tempo certo. Neste contexto, surge o paradigma "pós-burocrático" ou "gerencial", com foco nas perspectivas do cidadão-cliente, voltado para os resultados ao invés de processos internos, aumento da eficácia e melhoria da qualidade dos serviços. Utiliza-se para isso o empreendedorismo⁴³ e as táticas de planejamento estratégico - a exemplo da capacidade de interação com o macro-ambiente, proatividade, antevisão, agilidade e flexibilidade para adaptar-se às mudanças externas.

Reinventar o Governo, Reforma do Setor Público, Reforma Administrativa ou Gerencial, Nova Gestão Pública, ou mesmo, reestruturação produtiva do Estado capitalista, os termos são vários, mas o fato é que, hoje, está em curso no mundo inteiro, um processo de profunda reestruturação do setor público. Segundo Osborne e Gaebler (1992), não se trata de um processo meramente ideológico, pois a maioria dos países está diante das mesmas

⁴³ Na concepção de Kirzner *apud* Dornelas (2002, p.19), “empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, identificando as oportunidades na ordem presente”. Para Schumpeter *apud* Chér (2002, p.15), “é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação das novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Chér (2002) complementa dizendo que “Empreendedorismo envolve uma atitude pessoal ou coletiva de inquietação, ousadia e proatividade, que fornece aos sujeitos a possibilidade de autoria nas diferentes modalidades de carreiras profissionais”. Formar empreendedores é equipar aqueles que visam a transformar a sua realidade e encontrar o seu talento. Osborne (1992) destacou alguns princípios básicos a serem seguidos por um governo empreendedor: Aquele que transfere recursos de setores menos produtivos para setores mais produtivos. Este modelo é denominado empresarial/empreendedor e busca adequar o Estado à Era da Informação. Baseia-se em dez princípios, dentre os quais o do *governo catalisador* (redefinição do papel de provedor direto para promotor), o do *governo competitivo* (competição *versus* monopólio, e não público *versus* privado), o do *governo da comunidade* (transferência de responsabilidades da burocracia para o cidadão), o do *governo orientado por missões e resultados* (aí está a administração *customer-oriented*, que muda o enfoque das regras para os resultados) e o do *governo voltado para clientes* (servir ao cidadão com qualidade e ênfase no controle social).

pressões fundamentais⁴⁴ na direção de mudanças. Por outro lado, as demandas sociais estão mudando rapidamente e novas necessidades estão surgindo. Está havendo uma fragmentação da sociedade em centenas de grupos de interesses - ou grupos lobistas - e isto está gerando demandas bem diferentes das de dez ou quinze anos atrás.

Bresser Pereira (1997b) coloca que a Reforma Gerencial teve início a partir dos anos 80 e tem sido o modelo que vem dando forma às reformas da administração pública nos países da OCDE⁴⁵, principalmente Reino Unido, Europa Oriental, países escandinavos, além de outros países anglo-saxões, como Austrália e Nova Zelândia. Considerada a segunda grande reforma administrativa nos quadros do sistema capitalista, se estendeu para os EUA e alguns países da América Latina, a exemplo da Argentina e Brasil⁴⁶, nos anos 90.

É importante salientar, contudo, que Santos e colaboradores (2004) contestam esta informação, afirmando que o Chile, na gestão do general Pinochet, experimentou esta proposta de conteúdo neoclássico no ano de 1973, através dos trabalhos de Friedmam, sendo, segundo estes autores, o país pioneiro a implantar a Reforma Gerencial. A fim de elucidar este processo, serão destacadas as reformas empreendidas nos principais países, a exemplo de EUA, Nova Zelândia, Canadá, Inglaterra, Austrália e França visto que as nações ditas “subdesenvolvidas” se espelharam nos países pioneiros, ditos “vitrines” da reforma.

A Nova Zelândia é o grande espelho das reformas gerencialistas; em segundo lugar, a Inglaterra; vindo a seguir a Austrália, Estados Unidos e o Canadá, afirma Souza (2001). Há, segundo a autora, uma crise do Estado e é necessário inspirar nestes países em que essas reformas estão acontecendo.

Nos EUA, a idéia nasceu em 1994, no livro de Osborne & Gaebler⁴⁷ (1994), *Reinventando o Governo*, no qual os autores, inspirados nos economistas clássicos, a exemplo de Jean Baptiste Say, Joseph Schumpeter e Richard Chantilon, exploram a idéia do governo empreendedor. Na ocasião, foram diagnosticados os principais obstáculos à implementação deste modelo: excessivo monopólio estatal; alto grau de burocratização; falta de incentivos

⁴⁴ Pressões do macroambiente, a exemplo de: globalização financeira, a integração de mercados, privatizações e terceirizações, os novos valores culturais, a insatisfação dos cidadãos, a crise fiscal, a revolução tecnológica da informática e das comunicações, a ascensão de uma sociedade civil organizada, o crescimento em escala dos problemas, tornando muito mais difícil a ação do governo.

⁴⁵ Organização Econômica dos Países Desenvolvidos.

⁴⁶ Implantada no Brasil em 1995 na primeira gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, a partir da transformação da antiga Secretaria da Administração Federal da Presidência da República. Esteve à frente da reforma o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser Pereira.

⁴⁷ Osborne foi o principal assessor do Governo Clinton, quando liderou um dos mais importantes programas, o *National Performance Review*.

para o sucesso e a impunidade nos casos de fracasso; além da ausência de mecanismos que encorajem processos criativos inovadores (MONTEIRO, 1998).

Segundo Machado (2001, p. 13-14) e Osborne e Gaebler (1994), o escopo dessa grande reforma da máquina administrativa governamental americana se concentrou em quatro princípios básicos: 1) Redução da burocratização e papelada desnecessária; 2) Focalização no consumidor com priorização das necessidades; 3) *Empowerment*: “empoderamento”, ou delegação de poder; 4) Otimização e racionalização da ação governamental.

Estes mesmos autores postulam que a Nova Zelândia abrigou a reforma mais radical feita até hoje no mundo. Tão radical que até a própria polícia foi terceirizada. O jogo foi descentralizar o controle para aumentar a eficiência gerencial na ponta. Machado (2001), citando Osborne e Gaebler, diz que a questão principal não é saber se o serviço vai ser feito pelo mercado ou pelo governo. Para ele, o principal é gerar concorrência para reduzir custos e aumentar a qualidade. O que importa é estimular a inovação, eficiência, responsabilidade na gestão dos serviços públicos, de forma a obter um melhor aproveitamento do controle de custos e do orçamento.

Na Inglaterra, cuja administração pública é marcada pela nítida separação entre administração e política, sendo que a mais profunda reforma começou no final dos anos 70, com Margareth Thatcher, num contexto caracterizado pelo alto custo da máquina pública e pela baixa eficiência dos serviços prestados. O processo gerencial iniciou com a redução de quadros de servidores e a privatização, para em seguida buscar a melhoria da qualidade no serviço público e aumento da eficiência, ou seja, fazer mais com menos.

O ponto culminante deste processo se deu com a implementação do programa de melhoria dos padrões de prestação do serviço público, denominado *Citizen's Charter*, baseado no incentivo à competitividade e com remuneração atrelada ao desempenho. Prevê a realização de auditorias para avaliar a "performance" nos serviços prestados, divulgando os resultados obtidos.

O Estado à francesa fortalece a lógica burocrática, privilegiando os controles, porém com indícios de flexibilidade. A sua reforma, segundo Monteiro (1998, p.2), previu os seguintes objetivos: definir o novo papel do Estado, focalizando parcerias com o setor privado; descentralizar competências e integração com a União Européia; focalizar o cidadão; reforma do Estado Central, a quem deve caber as funções de regulação e delegação de responsabilidades; renovar: gestão de recursos humanos e orçamentária; transferir atividades

para níveis locais, mediante desconcentração; descentralização e contratualização das atividades dos órgãos públicos para torná-los mais eficientes e eficazes, melhorando, assim, o atendimento ao usuário.

Como visto, este novo modelo, doutrina ou ideologia administrativa, denominado gerencialismo, sugere que quanto menos o governo interferir, melhor, confirmando a tendência neoliberal do Estado mínimo. Para cumprir essa agenda, os países da América Latina precisam de uma pauta de políticas muito parecidas com os países do OCDE, voltadas para a diminuição das funções e gastos governamentais, conforme comentado anteriormente neste capítulo.

Na Argentina, por exemplo, as ações se configuram da seguinte forma: privatização de empresas; descentralização de funções para jurisdições locais; desregulamentação da atividade econômica e social; quebra de monopólios na produção econômica estatal; redução do aparelho estatal e redução generalizada de quadros de funcionários públicos (OSLAK *apud* MONTEIRO, 1998, p. 4).

Para viabilizar as reformas e dotar o Estado de eficiência e competição administrada, Osborne e Gaebler (1992) ratificam as tendências emergentes de gestão pública nos países desenvolvidos e aqueles da América Latina, desenvolvendo uma concepção inédita de que é preciso fazer uma “engenharia genética do DNA do Estado”. Esta metáfora representa o contexto dos traços históricos da Administração Pública como a herança de modelos tradicionais, conforme destacados na parte inicial deste capítulo. Ele vê as organizações públicas como um organismo vivo, a exemplo do pensamento da Teoria Sistêmica, complexo, com sistemas de adaptação que vive, cresce, muda com o tempo e que, até mesmo, pode morrer.

Osborne e Gaebler (1992, p.18-25), alguns aspectos essenciais devem ser observados para o sucesso dessa operação de engenharia genética: a soberania da legislação; um poder judiciário independente; a transparência de orçamentos, compras e contratações; uma boa auditoria; o combate à corrupção e mão-de-obra treinada e capacitada. Neste sentido, comenta que existem cinco estratégias para modificar o DNA dos governos burocráticos, que são:

Core Strategy - Estratégia da substância. É fundamental haver clareza de objetivos, direção e foco. Uma organização confusa sobre suas metas e missões, ou que tenha múltiplos e

conflitantes objetivos, não pode alcançar o desempenho superior;

Consequence Strategy - Estratégia das conseqüências de desempenho. O DNA burocrático induz o servidor a seguir regras estabelecidas, a tornar tudo rotina e, assim, a não melhorar a criatividade, capacidade inovadora, empreendedora, resultados e desempenho. Reescrever o código genético implica em criar conseqüências para o desempenho. Deve-se, também, criar incentivos por desempenho, ou seja, definir conseqüências positivas e negativas pelo desempenho. Osborne e Gaebler (1992, p.19) sugerem que o setor público pode cobrar por um serviço ao cidadão-cliente, competindo com o setor privado, pois, dessa forma, pode-se melhorar o próprio serviço e atingir a auto-sustentação. Conclui dizendo que “quando você enxerga sua própria morte, você energiza”. No que se refere aos estímulos por desempenho, deve-se usar formas de pagamento que não sejam em dinheiro. Uma alternativa seria o uso “do pagamento psicológico”, que é a forma de remuneração através da concessão de viagens, bolsas de estudos, seminários, cursos etc. (MACHADO, 2001, p.21). O cerne da questão seria então: utilizar incentivos positivos e negativos para gerar resultados, estabelecendo de alguma forma, a competição.

Costomer Strategy - Estratégia do cliente. Prioridade total para o cliente-cidadão. Possibilitar que o controle seja realizado pelos clientes e os serviços das organizações governamentais sejam escolhidos e avaliados também por eles. Para isso, necessitam adquirir novas habilidades e competências para esse diálogo, construindo sistemas de comunicação, redes de parcerias e aprendendo a lidar com a gestão compartilhada e o próprio orçamento participativo. Este seria o próximo passo do Estado: agir em parceria com a cidadania organizada, conviver com esta força que está nascendo da sociedade. Agora, há uma nova forma de auscultar os clientes, de ouvir, de deixar que os clientes interfiram no trabalho do próprio Estado, com suas queixas, sugestões e controles.

Control Strategy - Estratégia do controle. Trata-se de deslocar o poder do alto da hierarquia, para a base da organização e, finalmente, para a comunidade. Nos sistemas burocráticos, o poder fica sempre no topo da hierarquia. Osborne e Gaebler sugeriram horizontalizar, relaxar, simplificar, descentralizar os controles de comando e reduzir os níveis hierárquicos, para que os funcionários tomem decisões, negociem na ponta, resolvam os problemas, bem como, acontecer auditorias constantes para aferir a transparência dos atos. Para que as coisas fluam é fundamental conferir maior poder de decisão aos funcionários, promover a redução de tempo nos processos decisórios, dar capacitação às equipes de trabalho, quebrar guetos funcionais e

firmar parcerias funcionários-gerente. Até o tão discutido corporativismo é atribuído a uma falta de percepção do todo, de pertencer a algo maior, a uma miopia quanto à missão da organização, a um isolamento funcional.

Culture Strategy - Estratégia da cultura. Redesenho de valores, normas, hábitos, atitudes e expectativas dos servidores. Propósitos, incentivos, sistemas de prestação de contas/controle, estruturas de poder, “*empowerment*” do cidadão-cliente. Mexer com rotinas, comportamentos individuais ou coletivos sempre nos leva a esbarrar em resistências e ressentimentos. Na maioria das vezes, torna-se necessária à criação de uma verdadeira campanha para mudar a cultura de uma organização.

Em se tratando do Brasil, Fleury (1997b) comenta que a reforma gerencial é açodada pela necessidade da estabilização econômica e pelo resgate da dívida social. Assim, impõe-se a revisão do papel do Estado e sua rearticulação com a sociedade. Fazendo uma transição de um Estado produtor para um Estado gerencial e regulador, a administração pública gerencial teve seus princípios consistentes no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado⁴⁸, de 1995, que veio a ser chamada de “reforma administrativa”.

Esta reforma previa uma “Reengenharia” na gestão pública com a instalação de algumas mudanças drásticas, a exemplo de algumas previstas em lei⁴⁹: Reforma constitucional que passaria a ser chamada de “reforma administrativa”, tendo como objetivo terminar com o regime jurídico único e flexibilizar o regime de estabilidade total de que gozavam os servidores na Constituição de 1988; a criação das agências reguladoras dotadas de autonomia prevista para agências executivas; a definição em lei das primeiras organizações sociais destinadas a executar as atividades sociais e científicas no setor público não-estatal, ou seja, aquelas em que o Estado deseja financiar, mas não quer executar diretamente (FLEURY, 1997b).

Para Bresser Pereira (1997b,1999 e 2000), Bernasiuk e Dalcul (1999) e Souza (2001), o gerencialismo se fundamenta em princípios como eficiência, qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial na administração pública.

⁴⁸ Com a finalidade de orientar a ação reformadora do governo, tomado como base, as experiências recentes em países da OCDE - Organização Econômica dos Países Desenvolvidos. Principalmente o Reino Unido, onde se implantava a segunda grande reforma administrativa da história do capitalismo: depois da reforma burocrática do século passado, a reforma gerencial no final deste século.

⁴⁹ Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

Baseia-se, portanto, nas seguintes estratégias: definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; garantia de autonomia do administrador na aplicação dos recursos humanos, materiais e financeiros, que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e, por fim, controle e cobrança a posterior dos resultados (BRASIL, MARE, 1995, p. 9).

Constituiu-se, portanto, em um quadro teórico e uma prática administrativa que visava modernizar o Estado e a tornar sua administração pública com maior efetividade, voltada para o cidadão-cliente. Com o lema de Estado democrático e eficiente, buscou financiar os serviços sociais, de pesquisa científica e ao mesmo tempo, agir como capacitador ou *enabler* da competitividade das empresas privadas. Objetivou, também, um Estado mais forte e voltado para atender às demandas sociais, tendo como estratégias a competição administrada para controlar as atividades descentralizadas do Estado. Coloca, ainda, que a competição administrada ou a criação de quase-mercados servia para controlar as atividades descentralizadas do Estado.

Souza (2001) comenta que o começo da reforma gerencial se deu em três estágios: no primeiro, previa cortes com custeio e investimentos; extinção de empresas e órgãos; redução da folha de pessoal; além da abertura de mercados, desregulamentação e descentralização. No que se refere à capacidade administrativa, essas reformas buscaram instrumentos voltados para aumentar o desempenho dos organismos públicos, com vistas a aumentar a eficácia e a satisfação do cidadão-cliente que utiliza os serviços públicos. Em seu conjunto, essas políticas são chamadas de ajuste fiscal ou reforma estrutural. Segundo a mesma autora, as reformas deste primeiro estágio, no concernente à desregulamentação e privatização, se polarizam entre a população, tendo um viés ideológico.

Já as propostas de reformas do segundo estágio são muito mais complexas e, embora tenham um viés ideológico, são abalroadas por vários outros vieses: o trabalhista, o corporativista, o do compromisso com a prestação de serviços públicos. Observa-se, neste segundo estágio, que a noção de eficiência dos serviços seja alcançada pela otimização de recursos humanos e financeiros, via estímulo à competição administrada pelo governo, no sentido de chegar ao limite de promover a concorrência entre as unidades internas do Estado e os diversos prestadores de serviços, como ocorreu em outros países da OCDE⁵⁰.

⁵⁰ Organização Econômica dos Países Desenvolvidos.

O terceiro estágio é a democratização desses serviços, o que quer dizer o envolvimento da comunidade nas decisões relativas aos assuntos públicos, o que corresponde à descentralização ou transferência da responsabilidade de infra-estrutura e de prestação de serviços sociais para os Estados e municípios. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos ou *downsizing*⁵¹ tornam-se essenciais. A administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

Bernasiuk e Dalcul (1999) ratificam este pensamento, afirmando que a proposta da reforma gerencial se baseia no ajuste fiscal, na filosofia de melhoria da produtividade do setor público, através eficiência dos serviços e transferência destes à comunidade. Apontam ainda que a identificação desta filosofia decorre do diagnóstico da rigidez e ineficiência da máquina administrativa bem como da crise fiscal do Estado, ocorrida nos anos 80, que criou amarras que o impossibilitava de implementar políticas orientadas para o desenvolvimento econômico e social.

A transformação do Estado Brasileiro parece seguir a tendência mundial de concentração nas funções típicas, no “foco do negócio” e da evolução de um papel meramente executor para o de promotor das demandas sociais básicas. Entretanto, tais reformas têm o objetivo central de ampliar a garantia de prestação de serviços, colocando o cidadão-beneficiário, em tese, como o foco da questão.

A atual proposta de reforma administrativa no Brasil representa, segundo Ferreira (1996), um esforço de enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, mediante uma modificação em sua estrutura organizacional com redução de níveis hierárquicos⁵².

⁵¹ Enxugamento de pessoal e de níveis hierárquicos.

⁵² A modificação da estrutura organizacional não se processa somente ao nível da constituição do aparelho do Estado, mas também, e principalmente, ao nível da forma de propriedade e da forma de gestão. Quanto à propriedade ter-se-á: 1) Estatal (núcleo estratégico e atividades exclusivas); 2) Pública não estatal (serviços competitivos); e 3) Privada (produção para o mercado). Já com relação à forma de gestão, o núcleo estratégico se constitui de uma interface entre o tipo de administração burocrática e gerencial, enquanto que as atividades exclusivas, bem como os serviços competitivos e a produção para o mercado, terão uma administração tipicamente gerencial. Esta concepção reformista tem como fundamento empírico, um diagnóstico do Estado Brasileiro e como referência teórica, a administração gerencial. Contudo, para que isso ocorra, esta estrutura organizacional tem que estar centrada na descentralização e na flexibilização das ações administrativas. Neste sentido, a estratégia da reforma do aparelho do Estado está centrada em três dimensões: 1) Institucional-legal, trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; 2) Cultural, transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; e 3) Modernização da Estrutura Organizacional e dos métodos de gestão (BRASIL, MARE, 1995. p.37-38).

Seguindo a tendência mundial, a reforma objetivou implantar o modelo da administração pública gerencial, baseado em quatro setores básicos (BRASIL, MARE, 1995; FERREIRA, 1996; FLEURY, 1997b):

1. Núcleo estratégico - Setor do Estado que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento (Legislativo, Judiciário, cúpula do Executivo);
2. Atividades exclusivas - Aquelas indelegáveis e para cujo exercício é necessário o uso do poder do Estado (segurança pública, controle, fiscalização, subsídios, seguridade social básica);
3. Serviços não-exclusivos - Relativo à prestação de serviços de alta relevância e que não podem ser adequadamente recompensados pelo mercado (universidades, instituições filantrópicas, hospitais, centros de pesquisa, museus);
4. Produção de bens e serviços para o mercado - Representado pelo setor de infra-estrutura (empresas estatais).

Para atingir os objetivos propostos pela Administração Gerencial, seria necessário um ambiente de desestatização e reorganização do setor público, no qual a terceirização de serviço emergiria como uma alternativa de gestão por contratação de serviços de empresas privadas, *a priori* para suprir as necessidades de apoio e, em um segundo momento, para conter gastos com folha de pessoal. O processo de terceirização de alguns serviços do setor foi um outro braço importante do modelo de reforma proposto pelo governo militar, atuando como um aprofundamento do processo de desestatização. Entre os setores que passaram por esse processo, destacam-se os serviços de limpeza, segurança, informática, telefonia e concursos públicos, dentre outros. (SANTOS, 1995).

Esta forma de gestão foi criticada em termos de seus impactos em nível de: a) incentivar a extinção de postos de trabalho e facultar demissões; b) forçar o rebaixamento dos salários; c) exacerbar a ausência de proteção às condições de trabalho e anular a ação sindical de regulamentação destas condições, dentre outros (CARVALHO NETO, 1997).

No concernente a reestruturação organizacional, o MARE (1995-1999) desenvolveu estudos para a racionalização da estrutura de cargos, visando propiciar maior mobilidade, flexibilidade de alocação de recursos humanos e o enriquecimento das funções exercidas por cada servidor. Além da reorganização e modernização da estrutura de cargos, foram extintos os cargos cujas competências e perfis estavam obsoletos ou se prestaram à

terceirização. Trata-se de cargos destinados a atividades de apoio administrativo, de baixa qualificação, muitos deles já tendentes à obsolescência tecnológica ou melhor adequados à execução indireta mediante terceirização.

Em paralelo com a extinção de cargos de natureza operacional, está sendo ampliada a terceirização de serviços que possam ser facilmente providos por prestadores especializados, no setor privado. O objetivo é permitir que a administração direcione claramente as suas áreas de atuação ou o seu foco, executando com competência somente aquilo que é específico da missão e das competências de seus órgãos e entidades, a exemplo das atividades finalísticas. Além destes argumentos, percebe-se claramente a intenção de enxugar a estrutura organizacional⁵³ - horizontal e vertical - e, assim, diminuir as despesas com pessoal, visto que os vencimentos com este tipo de mão-de-obra são menores que aqueles pagos pelo Estado.

O decreto 2.271/97 regulamenta a execução indireta de atividades na administração pública, abrangendo em especial aquelas que correspondem a cargos que foram extintos ou que o serão por ocasião da aposentadoria dos seus ocupantes. A terceirização está direcionada para atividades de natureza acessória, área-meio instrumental ou complementar em relação à área de competência do órgão ou entidade e atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, marcenaria, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações, dentre outros.

A respeito da terceirização, prestação de serviços e enxugamento de quadro acompanhado da reestruturação organizacional, certifica-se através da instituição pesquisada - e também demais instituições bancárias e de ensino superior - que este processo é contínuo e progressista, tanto nos órgãos federais quanto estaduais e municipais - visto que é comum encontrar nas universidades estaduais um quadro de servidores provisório - prestadores de serviços, terceirizados, estagiários, REDA, dentre outros - superior ao quadro de servidores efetivos, o que representa uma degradação e enfraquecimento do vínculo e da categoria. Um exemplo disso é que em setembro de 2003 - data da realização da pesquisa - existiam na UESB 222 servidores do quadro temporário e 123 terceirizados (trabalhadores da vigilância, telefonia, limpeza, serviços gerais) totalizando 346, o que supera o pessoal do quadro efetivo, com 334 servidores.

⁵³ Ou *Downsizing*

É tão imprescindível fazer com qualidade, quanto aumentar a quantidade e equidade na prestação de serviços, o que exigiria a superação do *modus operandi* e *status quo* das políticas que "mudam para não mudar nada", para possibilitar as reais reformas estruturais profundas exigidas pelo país, atingindo não apenas a dimensão da gestão, que é onde ela efetivamente se concretiza, mas igualmente as dimensões institucional-legal e cultural vigentes. Para Fleury (1997a, p.8), os princípios que norteiam o modelo proposto são os seguintes: focalização da ação do Estado no cidadão; reorientação dos mecanismos de controle para resultados; flexibilidade administrativa; controle social e valorização do servidor.

O Presidente Fernando Henrique Cardoso, mandato de 1995-2003, em seu balanço de sete anos de governo, afirma: "O objetivo não é o Estado-mínimo nem máximo, mas o Estado necessário" (BRASIL, MARE, 1995, p.32). Especificamente, para o núcleo estratégico do Estado, o Plano Diretor propôs: aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequada e efetivamente alcançados; modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (BRASIL, MARE, 1995, p.37).

Bresser Pereira (1995) coloca que os princípios que orientam a visão neoliberal são compatíveis com os da administração pública burocrática, enquanto conflitam com os da reforma gerencial. O neoliberalismo parte do pressuposto do egoísmo essencial dos políticos e dos administradores públicos, que fariam permutas consigo mesmos entre o objetivo de evoluírem a custas do Estado e o de se reelegerem - se forem políticos -, ou de alcançar postos mais altos na carreira, se forem administradores públicos.

Neste contexto, acrescenta-se a este trabalho uma análise superficial da Teoria da Escolha Racional⁵⁴, que tem um elo incontestável com a gestão e os servidores públicos. Esta

⁵⁴ Trata-se da escola de pensamento desenvolvida por economistas neoclássicos da chamada "Escola de Virgínia" - cujo maior expoente intelectual é James Buchanan. Também são incluídos como teóricos da *Escolha Pública* outros economistas e cientistas políticos que adotam o pressuposto do racionalismo econômico, isto é, de que indivíduos são "maximizadores econômicos", motivados apenas por auto-interesse não só nas suas interações econômicas, mas também nas suas interações sociais e políticas. Mancur Olson (1996, p.11) considera que os três elementos constitutivos da teoria da *Escolha Pública* são: (1) o pressuposto de auto-interesse, (2) a concepção de interações sociais como trocas no mercado (*Exchange*) e (3) o individualismo metodológico. A Teoria da Escolha Racional prega que os indivíduos agem como se auto-interessados, ou seja, busca vantagens e benefícios pessoais, agindo egoisticamente em suas intenções e atitudes.

teoria, segundo Bresser Pereira (1995), nega ou reduz ao mínimo a possibilidade de cooperação, acentuando apenas os controles rígidos. Ela se pauta no fato de que os servidores públicos utilizam o cargo e a máquina administrativa para tirar vantagens políticas, sociais e pessoais, a exemplo de maximizar votos ou de que burocratas agem para maximizar o orçamento público de seus *bureaux*⁵⁵ exigindo direitos e privilégios. Portanto, tal como aparece no discurso, o crescimento do Estado é responsável pelo comportamento de *rent-seeking*⁵⁶. Enfim, todos têm escolha: políticos burocratas e eleitores são movidos pelo auto-interesse e, ao serem movidos, tornam-se maximizadores do orçamento público (HORN, 1995).

A teoria da Escolha Pública assume, portanto, o pressuposto de que o auto-interesse é a principal “senão a única” explicação para o comportamento humano, fortalecendo a base instrumental - via de regra - à categoria dos servidores públicos de um modo geral. Neste sentido, indivíduos são motivados por incentivos e, principalmente, por sanções. De acordo com Bresser Pereira (1997a, p. 12), “[...]a tarefa fundamental da reforma administrativa seria a criação ou reforma de instituições de forma que os incentivos e punições se tornassem realidade”. O problema com esta abordagem é que pretende explicar a ação coletiva usando a predominância do auto-interesse no comportamento individual. Portanto, a técnica gerencial de preferência seria aquela que oferecesse prêmios e sanções, especialmente de natureza econômica (ANDREWS e KOUZMIN, 1998).

Diante desse pressuposto, Bresser Pereira (1995) exclui a possibilidade de ação coletiva ou de cooperação através do Estado. Já a administração pública gerencial parte do pressuposto de que não apenas o egoísmo intrínseco e conflito marcam as ações humanas, mas também a cooperação e espírito público. Desta forma, delega autoridade aos administradores públicos e os controla através da cobrança de resultados e auditorias.

⁵⁵ Escritórios, agências.

⁵⁶ Sampaio (2001) comenta que este grupo lobista busca monopolizar um ganho qualquer de uma atividade, ou tirar proveito da máquina estatal a benefício próprio, a exemplo de usar veículos ou dependências de algum órgão público para interesse particular. Já o *Foul Dealer* deseja participar dos benefícios do bem coletivo que a cooperação de outros produziu, sem que ele tenha contribuído. Cita também um outro grupo lobista denominado de *Free Rider*, que são aqueles que usufruem os benefícios coletivos, sem que envide esforços para resolver o problema, ou seja, o caroneiro que obtém vantagens de outrem.

3.3 Contrapontos à Reforma: Análise Ideológica do Gerencialismo

Santos *et al.* (2004) comentam que uma das propostas que gerou maior polêmica em toda a história do Brasil foi a reforma administrativa, cujo escopo central, a exemplo das reformas anteriores, centrou-se no funcionamento da máquina e no servidor público, sendo este último, mais uma vez penalizado pelos “equivocos” da gestão pública nacionalista. Do ponto de vista administrativo, como dito no início deste capítulo, os principais objetivos da reforma gerencial visavam aprofundar as políticas de ajuste, equilíbrio drástico dos custos/gastos públicos e na possibilidade de revisão das regras da estabilidade dos servidores públicos. Dentre as medidas mais radicais, destacam-se a redução do salário real, a terceirização, demissão do funcionalismo, extinção, fusão e incorporação de organismos públicos e redução dos níveis hierárquicos na administração pública, dentre outras de menor importância (SANTOS *et al.*, 2004).

As reformulações na estrutura administrativa não deveriam ter tido como objetivo central “enxugar” a máquina para reduzir o déficit, através da demissão de pessoal em massa e extinção de órgãos sem avaliação rigorosa, afirmam Santos *et al.* (2004). O ajuste das contas públicas pela via do corte na variável consumo se revelou um esforço improdutivo e acabou contribuindo para o sucateamento da própria máquina estatal.

Visando a alcançar esses objetivos, foram estabelecidas inúmeras normas como por exemplo, a exigência de três anos para a estabilidade, a avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade, a avaliação periódica do servidor, possibilitando a perda do cargo por insuficiência de desempenho, a disponibilidade com remuneração proporcional, entre outras⁵⁷, sendo que as medidas em sua grande maioria, atingem as conquistas e interesses dos servidores públicos. A este respeito, Fleury (1997b), comenta que a reforma gerencial leva a uma franca confrontação com o funcionalismo público das três esferas, trazendo perdas significativas para a categoria.

⁵⁷ A reforma do aparelho do Estado depende do comprometimento dos escalões gerenciais com as mudanças em andamento. A administração Pública estadual usou uma estratégia de cooptar e fazer a máquina administrativa do executar tarefas através da consolidação dos cargos do grupo de direção e assessoramento superior, conhecido pela sigla DAS, que representam a espinha dorsal na condução da máquina administrativa. O governo tem atuado no sentido de fazer do provimento dos cargos de DAS, efetivo instrumento de incremento salarial e de coordenação e controle de esforços dos demais servidores no cumprimento das atividades.

A aceitação e implementação de um novo modelo de gestão passa a exigir, portanto, um novo perfil de gestor público, com habilidades e competências típicas dos padrões exigidos pelo setor privado. O bom gerente seria aquele capaz de garantir a governabilidade através da adoção de técnicas modernas de administrar esse novo Estado que surgia, mais eficiente e mais transparente, onde o cidadão poderia, pelo menos teoricamente, confirmar os resultados práticos dessa mudança.

Surgem, assim, novos arranjos institucionais no processo de execução da demanda social com a propagação do discurso que induz a sociedade civil a acreditar que, através das mudanças propostas pela reforma o País voltaria a crescer. Mas, na verdade, o que se confirma é uma total desobrigação do governo central para com um projeto mais amplo de nação. O Estado perde, portanto, o *status* de intermediador na concepção do projeto de nação, ficando “fortalecida” a relação sociedade (economia política) e economia. Este processo de reestruturação produtiva do Estado brasileiro, iniciado na década de 90, foi fortalecido externamente devido às pressões impostas pelos interesses dos países líderes e, internamente, pelo enfraquecimento das resistências por parte da sociedade civil, fortemente cooptada pelo discurso progressista e a ilusão disseminada pela mídia (SANTOS *et al.* 2004).

A respeito deste “papo ludibriador” a que se referiram Santos e colaboradores (2004), em um trabalho sobre a “*Reforma Gerencial no Brasil à Luz da Teoria da Escolha Pública: Uma Análise do Discurso*”, feita pelos autores Andrews e Kouzmin (1998), questionam o discurso sobre a reforma administrativa apresentado pelo governo brasileiro, especialmente como ele aparece nos artigos do Ministro Bresser Pereira. Segundo as autoras, são utilizados atos da fala com a intenção de produzir efeitos perlocucionais, sendo que o principal efeito desejado é produzir a impressão de que a administração gerencial é uma proposta progressista. Para que esta estratégia tenha sucesso, o contexto da reforma administrativa é transformado numa construção artificial introduzida no próprio discurso, de forma que o ouvinte seja induzido a aceitar este contexto “construído” como ele é apresentado pelo apresentados do discurso.

Segundo a classificação de atos da fala desenvolvida por John Austin, *apud* Andrews e Kouzmin (1998), existem três tipos de atos: 1) os atos locucionais representam o conteúdo de uma sentença; 2) atos ilocucionais representam o modo da sentença (um comando, um pedido, uma promessa e assim por diante); e 3) os atos perlocucionais representam o efeito que aquele que fala tem a intenção de produzir no ouvinte, constituindo

numa subclasse de ações teleológicas que devem ser implementadas por meio de atos da fala, em situações nas quais o ator não declara ou admite seus objetivos como tais. Na ação estratégica disfarçada, os atos ilocucionais são usados com a intenção de produzir efeitos perlocucionais⁵⁸.

Dentro de um panorama mundial, Machado (2001), coloca que nos trabalhos elaborados por Osborne e Gaebler (1992) a respeito da “Reinvenção do Estado” ou reforma administrativa, não constam os casos de fracasso amargados pela nova administração, apenas os de sucesso. Suas estratégias se baseiam num determinismo simplista visto que se trata de um receituário calcado numa visão excessivamente anglo-saxônica.

Trazendo para a conjuntura brasileira, sabe-se da imensa complexidade de um país tão desigual como o nosso, cheio de paradoxos e distorções e em que o Estado tem que ser forte e presente para fomentar o desenvolvimento da cidadania, defender a população dos excessos do mercado, garantir seus mínimos direitos, ajudar a alavancar a economia e buscar um difícil equilíbrio entre o social, econômico e político, não se enquadrando, portanto, no receituário dos países desenvolvidos, que apresentam problemas, traços históricos, economia e conjunturas distintas da nossa.

É a vez do mercado, afirmam Santos *et al.* (2004). O Estado deixa de ser o protagonista do desenvolvimento, deixa de fazer uma política (de distribuição) em favor dos pobres e persegue uma política de ajuste e superávit como forma de garantir o ganho dos *shareholders*. Inicia-se, pois, uma política de ajuste que levará ao processo de despatrimonialização social do País, cujos reflexos mais dramáticos encontram-se no sucateamento da intelligentsia nacional, da infra-estrutura e na destruição das possibilidades de futuro. Diante desse cenário, pergunta-se: quem assumirá a responsabilidade de atender à finalidade do bem-estar da sociedade?

Cerney, citado por Andrews e Kouzmin (1998), complementam esta indagação, colocando que enquanto o foco do aperfeiçoamento administrativo em países da OCDE tem sido em técnicas financeiras e de planejamento com a utilização de tecnologia da informação, a essência desta reestruturação no Brasil trilha no sentido de reorientar o “negócio” do setor

⁵⁸ A este mesmo respeito, outros autores classificam os objetivos da fala em dois: Aqueles reais - correspondente à veracidade dos fatos e idéias do indivíduo, ou seja o que ele declara e externa é compatível com o seu pensamento e suas atitudes - e os objetivos declarados que correspondem àquelas informações manipuladas pelo discurso e incompatíveis com os atos e ideologias do declarante, ou seja, há uma farsa camuflada entre o que as pessoas devem saber e o que de fato existe no conteúdo.

público de forma que não mais sirva ao Estado do Bem Estar Social, mas sim a um Estado que clama como seu principal objetivo dar apoio a uma economia competitiva global. O objetivo central da política pública passou a ser a mudança de uma concepção do “bem social” para o “bem econômico”; do “Estado de Bem Estar Social” para o “Estado competitivo”. A mudança substituiu a idéia do serviço público por uma de gerenciamento; a imagem do servidor público passou a ser uma de “criador de riqueza pública”.

A Nova Administração Política produziu uma fórmula cultural focada no controle, derivada de sua visão de reforma racionalista, focada em resultados mensuráveis e gerencialista. Isto fica evidente na observação da atual corrente economicista, que vem caracterizando a autoridade administrativa através das novas abordagens da administração e processos organizacionais tais como: privatizações, *empowerment*, *outsourcing*, *reengenharia* e *downsizing*.

Por fim, o objetivo maior de qualquer mudança administrativa, comenta Santos *et al.* (2004), deve estar centrado na recuperação operacional do setor público. Nesse caso, essa recuperação parte do reconhecimento de que, se o aparelho do Estado não funciona, como deveria, as melhores e mais bem intencionadas políticas públicas jamais poderão ser implantadas, visto que caem no dito popular que “não se gastam velas novas com defunto velho” ou mesmo porque, engrenagens novas não se compatibilizam com as velhas, devido à sua depreciação natural.

Assim, a recuperação operacional do aparelho estatal deveria ter seguido três direções: a) moralização da máquina pública no sentido de torná-la menos vulnerável aos assaltos clientelistas e fisiológicos, assistidos ao longo da nossa história; b) ênfase absoluta no atendimento de um patamar de prestação de serviços que dignifique o cidadão; e c) profissionalização do servidor público (SANTOS *et al.*, 2004).

3.4 Os Servidores Públicos no Contexto da Gestão Governamental

No concernente aos recursos humanos, de forma geral, discute-se: o aumento da qualidade do serviço, comprometimento, desempenho da administração pública e o ajuste fiscal, através do combate ao déficit público e redução dos efetivos. No decorrer deste

trabalho, serão discutidos os aspectos inerentes a estas duas variáveis no contexto da administração pública à luz da história da administração e da reforma gerencial.

A ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro enxuto e altamente qualificado de funcionários, movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais ou obediente e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral. Neste sentido, Cardoso *apud* Pacheco (2002, p.9) afirma:

[...] ao contrário do propalado “desmantelamento do Estado”, as reformas fortaleceram a administração federal e valorizaram seus servidores segundo critérios de desempenho e qualificação. Diante da extraordinária expansão dos principais programas federais nesse período, a conclusão é inevitável: o governo consegue fazer muito mais com menos servidores, porém mais qualificados.

Fleury *apud* Monteiro (1998), alerta para os tipos paradoxais de reforma administrativa que têm sido empreendidos no Brasil, visto que alguns defendem a “valorização” dos funcionários, criando condições favoráveis para se comprometerem com a organização e prestarem serviços de melhor qualidade aos cidadãos, enquanto outros sugerem a exclusão destes, colocando que os consumidores (e não os cidadãos) serão mais bem atendidos se o Estado for substituído por organizações privadas competitivas.

Na opinião de Monteiro (1998), a reforma gerencialista do Estado brasileiro orienta-se por esta última concepção, e assim nenhuma ou pouca importância tem sido dada aos programas de valorização, capacitação e recuperação da capacidade técnica do funcionalismo do quadro efetivo, surgindo alternativas menos onerosas, porém menos eficazes, a exemplo da terceirização, da contratação de servidores por tempo determinado, a exemplo de Regime de Direito Administrativo e prestação de serviços, ao mesmo tempo em que se enfatizam as mudanças que permitam ao governante efetuar as privatizações, transferências de patrimônio público para um gestor privado, publicização e alterações dos direitos dos funcionários. Em consequência disso, foram feitas alterações substanciais na lei e na forma de recrutar, selecionar e remunerar as carreiras de Estado, que definia o regime de emprego público como alternativa ao cargo público, quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado.

3.4.1 Profissionalismo da Gestão: Perfil, Habilidades e Competências do Servidor

Face ao “novo” aparelho estatal brasileiro, teoricamente “rearrumado” e virtualmente “replanejado”, surge igualmente à necessidade de associar novos agentes a essas mudanças, exigindo um perfil da força de trabalho em direção a um perfil mais condizente com os novos papéis do Estado nas esferas públicas federal, estadual e municipal, portanto, mais comprometido, qualificado e adequado às exigências no limiar de um novo contexto, tão complexo quanto mutável. (MONTEIRO, 1998; PACHECO, 2002) .

Ao retroceder na história, Santos *et al.* (2004) comenta que as primeiras iniciativas de formação de profissionais para a administração pública no Brasil se deram através do DASP, na década de 40. Neste período, os provedores de pessoal qualificado para o exercício das atividades de formulação de políticas e regulação econômica foram os tecnocratas, caracterizados como um grupo de técnicos de formação heterogênea oriundos das chamadas ilhas de excelência que se formaram em alguns órgãos e entidades.

Para o referido autor, o colapso deste modelo aconteceu com a diminuição gradual da reserva técnica de profissionais disponíveis, devido ao processo de privatização, extinção de órgãos e cargos, planos de demissão voluntária e a baixa competitividade remuneratória dos cargos comissionados da administração pública direta e indireta, se comparado com o mercado privado, o que ocasionou uma evasão, devido às melhores vantagens dos “correlatos”.

Reich, mencionado por Brito e Santos (1995), cita os analistas de política ou *policy analysts*, profissionais voltados para as atividades governamentais que surgem nos EUA na segunda metade da década de 60. O analista de política é o profissional que fornece informações e assessora o alto escalão no processo decisório. Por ocupar um cargo de staff, tem trânsito entre diversos setores e níveis hierárquicos e é capaz de identificar problemas, coordenar a solução selecionada. Pode estar empregado dentro ou fora do governo e tem clientes claramente definidos.

Os mesmos autores (1995) sugerem como modelo ideal uma combinação estrategicamente definida de perfis para compor os escalões da alta e média burocracia: para os Gestores Governamentais adequa-se o perfil generalista que incorpora alguns elementos dos *policy analysts*; para as carreiras de Orçamento e de Finanças e Controle adapta-se o tipo híbrido, que combina uma formação generalista com especialização. Além disso, a formação

em escolas de governo requer uma análise mais detalhada, posto que o profissional do Estado prescinde de um curso estruturado sob bases teóricas e práticas, com laboratórios de políticas públicas.

Neste entendimento, percebe-se que a sociedade brasileira moderna gera demanda por novos perfis e novas competências, importantes para lidar com ambientes complexos. Isso ocorre, segundo Farias (1999), em qualquer organização, mas no setor público é mais iminente, devido à natureza de ordem política que diz respeito a habilidades de negociação, para lidar com questões próprias da atividade estatal, a exemplo do patrimônio público e das demandas sociais.

Assim, como a sociedade muda, sua agenda e valores também se modificam. Neste ciclo, o Estado também se transforma para se adaptar e fazer frente a essa nova conjuntura. Verifica-se, portanto, uma redefinição das relações com a sociedade, sendo notória a percepção de que as pessoas - quando comprometidas e satisfeitas - são os “recursos” mais estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais, e com elas as habilidades da liderança e coordenação política (FARIAS, 1999).

Conforme entendimento na Teoria Comportamental, não se mudam as organizações, posto que a chave de qualquer transformação está na mudança de comportamento das pessoas. Dror *apud* Monteiro (1998), coloca que os Estados modelarão o futuro, tomando as piores ou melhores decisões, estas últimas com muito maior probabilidade se direcionadas por servidores públicos superqualificados e comprometidos com o trabalho.

Assim, a criação de uma elite de servidores competentes, comprometidos e conscientes é antes de tudo uma questão social, de vez que visa à construção de sociedades mais justas, onde predomine os valores sociais, a moral, o respeito pelo cidadão e o compromisso com o serviço público, perfeitamente consciente de seus deveres e respeitado em todos os seus direitos políticos, civis e humanos. Dada a complexidade cada vez mais crescente da máquina administrativa, a questão estratégica para a garantir a governabilidade se embasa na necessidade de uma política de valorização, capacitação, e formação do servidor, que dote o Estado de uma maior capacidade de governo (BRITO & SANTOS, 1995; SANTOS, 1995).

No concernente às atividades exclusivas do Estado, a administração deve ser mais descentralizada e autônoma. Neste sentido, a efetividade é quase sempre mais relevante que a eficiência, sendo oportuno existir espaço para alguns controles burocráticos devidamente

atualizados. Uma estratégia essencial ao se reformar o aparelho do Estado é reforçar e ocupar o núcleo estratégico com servidores públicos altamente comprometidos, bem-treinados e bem-pagos, identificados com o *ethos*⁵⁹ Institucional. Nesta área, a “carreira” e a estabilidade devem ser asseguradas por lei, embora estes termos devem ser entendidos de modo mais flexível, se comparados com os correspondentes que existiam na tradicional administração burocrática.

Assim, vários autores advertem para a urgência da profissionalização do servidor, entendida como a constituição de uma alta burocracia de carreira, formada especificamente para o Estado através do sistema do mérito e imbuída de uma ética e perfil técnico específicos (Santos, 2004). A boa administração governamental está inevitavelmente ligada a um aparato burocrático eficiente, ágil, disciplinado e preparado. Nesta perspectiva, políticas de formação de recursos humanos são defendidas pela quase totalidade da literatura pertinente.

Reich, mencionado por Brito e Santos (1995), faz uma análise sobre os profissionais do futuro no contexto da economia pós-industrial. O valor das empresas deixa de calcar-se na produção de massa para fundar-se em serviços de alto valor para clientes específicos, individualizados. O profissional adequado para essas empresas é aquele que detém a habilidade de encontrar o ajuste perfeito entre tecnologias especiais e mercados específicos, diferente dos produtores padronizados de rotina ligados ao volume da produção.

O mesmo autor defende a busca por “um novo tipo de administração pública” através de um servidor público apto a executar tarefas de alta relevância dos governos, ao qual ele chama de “administrador público tipo *delta*”⁶⁰. Suas características incluem uma concentração de aptidões de alta relevância, a exemplo de superprofissionalismo, inovativo-criativo, meritocrático-elitista, virtuoso, autônomo - porém subordinado - e com um forte sentido de missão.

Existe também a estrutura clássica tipo *gama*, que é baseada em um quase-profissionalismo, que permeou e ainda se mantém nos quadros do Aparato Estatal. Dror *apud* Monteiro (1998) afirma que praticamente todo o serviço público contemporâneo está obsoleto e que as reformas acontecidas no Brasil nada fizeram pela ruptura com os padrões desejáveis que inviabilizariam o servidor público tipo “*delta*”. Para ele, a administração pública brasileira é excessivamente baseada em regras, contaminada dos vícios do clientelismo e

⁵⁹ Dever de servir ao cidadão

⁶⁰ Santos (1995) utiliza a nomenclatura de Administrador Político.

corrupção, o que ocasiona constantemente a síndrome de *sobra-falta*⁶¹. Há poucas possibilidades de carreira para muitos funcionários públicos, o que inibe uma perspectiva nacional global; a cultura é conservadora; os padrões de remuneração são baixos; a falta de motivação e interesse é geral (CARDOSO, 1997).

Já na concepção de Farias (1999), os tipos de administrador público são: *Alfa*, *Beta*, *Gama*, *Delta*. O *Alfa* corresponde ao existente nos primórdios da administração, com baixo valores cognitivos e baseado nos privilégios clientelistas; o *Beta* ocorre num momento histórico em que a capacidade financeira era um requisito para ocupar funções na administração; O *Gama*, mais recente, é o tipo amador que já necessita de capacidades de gestão. O último, tipo *Delta*, é o funcionário administrativo do futuro, com capacidades de administrar problemas e soluções, com qualidades reformadoras. A educação continuada, comenta este mesmo autor, se torna essencial, dentre outros aspectos, na medida em que a tecnologia acelerada provoca a obsolescência, sendo necessário um contínuo processo de aperfeiçoamento das pessoas para que possam lidar com a nova arquitetura organizacional, novas formas de gestão e novos instrumentos tecnológicos.

No caso brasileiro, urge que sejam estruturados sistemas de formação e capacitação permanentes que possam assegurar a qualificação da burocracia estatal, bem como mecanismos adequados de avaliação de desempenho. A recuperação da carreira de Gestor Governamental deve se delinear no sentido de revalorizar todo o quadro de pessoal da administração pública, como competências críticas do servidor, a exemplo do grau maior de escolaridade, flexibilidade de adaptação a tarefas diferentes e a capacidade de desenvolver bons e estáveis relacionamentos interpessoais (CARDOSO, 1997).

A implementação da política de capacitação deverá assegurar o acesso do servidor a pelo menos uma oportunidade de capacitação anualmente. As atividades de capacitação poderão compreender não somente o acompanhamento de cursos, seminários e congressos, mas, também, atividades não convencionais, tais como treinamento em serviço e grupos de estudo, buscando o aproveitamento de capacitação específica já existente dentro de cada órgão.

Além da formação e capacitação, alguns atributos e habilidades são hoje fundamentais para a atuação do gestor público. São basicamente questões relacionadas ao patrimônio pessoal, que dizem respeito à capacidade e linguagens técnicas, ao domínio das

⁶¹ Sobram servidores em determinados setores, enquanto em outros há escassez.

técnicas de gestão, de mercado e capacidade de síntese, análise e elevado quociente emocional. Também em destaque, a sabedoria contextual, postura empreendedora, capacidade de manejar informações, a permeabilidade ao meio social, capacidade de negociação e, principalmente, a capacidade de buscar consenso e motivar seus subordinados (FARIAS, 1999).

Da conjugação desses atributos e habilidades, comenta o autor, resulta um modelo que converge o patrimônio pessoal do servidor - baseado em suas experiências e leituras - com aquele necessário para gerar os resultados organizacionais, que deverá ser compatível com o interesse público. É importante que os sistemas remuneratórios contemplem as dimensões do patrimônio pessoal e do desempenho. Percebe-se que não se pode valorizar só o ser - a exemplo de títulos, tempo de serviço, cargos ocupados - mas sim, valorizar o fazer, o que ele produz, os resultados ofertados à comunidade e o que agrega de interesse público.

Neste sentido, Farias (1999) sugere alguns requisitos desse novo profissional que convive com os valores éticos e próprios da democracia: a) importância do trabalho em equipe e do relacionamento interpessoal; b) visão sistêmica e estratégica do macro-ambiente; c) capacidade empreendedora⁶²; d) capacidade de negociação frente à complexidade do ambiente político; e) orientação para resultados, voltada para o conceito de eficácia e relações custo x benefício; f) polivalência a mobilidade, equivalente ao conceito de empregabilidade; g) capacidade de trabalhar em rede ou construir pontos de contato, tanto horizontais, quanto verticais, dentro da própria organização; h) recrutamento e nomeação, diminuindo ou eliminando o tempo de serviço como critério de seleção para acesso à alta administração; i) valorização da gestão profissionalizada e do aperfeiçoamento dos membros da alta administração; j) preocupação crescente com o aumento de diversidade na administração pública.

A Tabela 2 sintetiza a relação existente entre as ações e as características necessárias ao bom desempenho do serviço público. Estes dados qualitativos foram obtidos através de 180 questionários respondidos em uma pesquisa *survey* contendo itens abertos e quantitativos, feita por Bernasiuk e Dalcul (1999) em trinta órgãos públicos da cidade de Porto Alegre-RS no ano de 1998.

62 Adaptação, criatividade, capacidade de comunicação, iniciativa, dinamismo, comprometimento, liderança, ser visionário, líder

Tabela 2 - Ações necessárias ao bom desempenho do serviço público.

AÇÕES	CARACTERIZAÇÃO
1. Identificação dos objetivos do órgão e/ou da unidade.	Visão estratégica Objetivos e metas (curto, médio e longo prazos). Competências e responsabilidades
2. Aperfeiçoamento dos processos	Identificação e organização de sistemas e métodos; responsabilidades e funções; análise de tempos; análise de causas e efeitos: etc.
3. Melhoria do relacionamento interpessoal	Treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos Satisfação, motivação e comprometimento. Trabalho em equipe Visão global da organização
4. Melhoria da qualidade no serviço público	Qualificar os funcionários; melhorar o gerenciamento do setor; melhorar as condições ambientais de trabalho; definir e esclarecer metas; melhorar as tecnologias; disseminar a cultura de integração de todas as áreas; melhorar o atendimento aos clientes; aumentar o controle de qualidade dos serviços; melhorar a remuneração; disseminar a cultura de trabalho e comprometimento; valorizar o profissional, melhorar o inter-relacionamento pessoal e diminuir a burocracia.
5. Melhoria da qualidade do trabalho	Aumentar o tempo para realização do serviço; valorizar a equipe de trabalho; qualificar melhor os funcionários; melhorar a utilização de recursos; controlar a qualidade do serviço; fazer bem feito para evitar retrabalho; agilizar o fluxo de informações entre áreas; evitar desperdícios; identificar e solucionar problemas diariamente; disseminar cultura de responsabilidade e confiança; disseminar a cultura de solução de problemas através de diálogos; padronizar as atividades; aperfeiçoar processos, e por fim, elaborar material didático de apoio.
6. Importância do setor público para a sociedade	Fornecer serviços básicos para a atividade humana; prestação de serviço de interesse comum aos cidadãos; beneficiar a população; dar condições para o indivíduo viver com dignidade.
7. Significado de ser um funcionário público	Busca diária da melhoria; atender as necessidades dos clientes; satisfação dos clientes e das necessidades básicas da sociedade; desempenhar as atividades com responsabilidade e bom senso; prestar serviço indistintamente visando ao bem estar social; trabalhar de acordo com princípios pessoais visando ao desenvolvimento da sociedade.

Fonte: Bernasiuk e Dalcul (1999, p. 5-12).

A estratégia para alcançar a excelência no Serviço Público depende muito mais de boa vontade política dos governantes do que de outra coisa, afirma Bernasiuk e Dalcul (1999). O comprometimento e a qualificação dos funcionários, através de treinamento e conscientização da importância de seu trabalho, o aperfeiçoamento dos processos através da gestão participativa, bem como o controle rotineiro da melhoria, através da identificação e solução dos problemas são algumas das medidas que podem ser tomadas para um melhor serviço. Além disso, melhorar a qualidade das pessoas que fazem o atendimento - "Comissão

de Frente", é uma das maneiras mais rápidas de melhoramento da percepção de qualidade da sociedade.

3.4.2 Reforma Administrativa: Principais Postulados para o Servidor

Não obstante sua importância, o servidor público parece ser, ao invés de vítima, a causa e o principal atingido pela atual reforma administrativa e também pelas acontecidas anteriormente, a começar pela fragilização do instituto da estabilidade do servidor público efetivo concursado; desligamento por excesso de quadros; e pela extinção da exigência do regime jurídico único estatutário, o que fará com que o servidor fique sujeito ao regime contratual no qual ele não desfruta de nenhuma garantia contra o arbítrio do patronalismo do Estado gerencial (FLEURY; SANTOS, 1997a, 1997).

Bresser Pereira, (1997a) é contrário a este posicionamento e sucinta a discussão a respeito de que o fim do Regime Jurídico Único dos servidores federais e estaduais se trata não apenas de reduzir despesas, mas também promover a atualização de dispositivos que se revelaram de difícil legitimidade, quando comparados com as leis que regem o trabalhador do setor privado. Além disso, são vantagens que, em muitos casos, não contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, nem para o desenvolvimento profissional do servidor. Este paradoxo existente entre o Regime Jurídico Único e o regime que trata as empresas privadas, a exemplo da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, contribui para mudanças comportamentais dos trabalhadores, como será demonstrado no capítulo VI, quando serão tratados os padrões do Comprometimento Organizacional, confrontando a variável regime de trabalho - quadro permanente e temporário - com o construto.

As mudanças abrangeram os múltiplos aspectos da gestão de pessoal e dos direitos e vantagens do servidor público. Em alguns casos, tratava-se de atacar distorções e privilégios, em favor de pleitos inaceitáveis face ao interesse público. Por outro lado, a revisão de vantagens do servidor procurou conter as despesas de pessoal (BRESSER PEREIRA, 1997b; PACHECO, 2002).

No concernente à estabilidade do emprego, o Regime Jurídico Único do Servidor Público previa demissão em caso de falta grave, a exemplo de furto ou danos materiais causados ao patrimônio público. Na realidade, este tipo de demissão é quase impraticável, e nos poucos casos em que é efetivada, a justiça tende a dar ganho de causa ao servidor

exonerado, fazendo com que ele seja reintegrado ao trabalho, ou o processo é tornado nulo. A reforma gerencial entendeu que a estabilidade deveria ser flexibilizada: o servidor passaria a ser passível de demissão não apenas nos casos de falta grave, mas também por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal. Tais princípios foram aprovados com a Emenda Constitucional 19/98, mas sua regulamentação não foi até hoje concluída (PACHECO, 2002).

No que diz respeito ao ajuste fiscal e aos gastos com folha de pessoal, existe um grande equívoco quanto aos postulados da reforma, quando elegem o aumento de gastos e a participação do emprego público como responsáveis pela crise fiscal ou falência do Estado, haja vista a pequena participação, em termos comparativos, deste fator nas contas nacionais. Segundo Santos *apud* Monteiro (1998, p.6),

Creditar ao gasto com pessoal o caos financeiro da República é uma ‘simplificação exagerada’, que desconsidera a importância desse *centro de investimento [grifo nosso]*, de vez que o principal investimento público é o feito na prestação de serviços, posto que não há serviço público sem servidores.

Neste entendimento, uma série de legislações vem dispendo sobre limites às despesas de pessoal. A primeira delas, conhecida como Lei Camata, de 1995, determinou que esta porcentagem não pode exceder a 60% da receita corrente líquida de cada esfera de governo. Posteriormente, para a esfera federal, este limite foi reduzido para 50%, através da Lei Complementar no 96/99. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) de 2000, diferenciou este limite entre os poderes dentro de cada esfera de governo.

Segundo Bresser Pereira (1997a) e Pacheco (2002), a partir de 1995, sem perder de vista os imperativos do ajuste fiscal, o governo buscou elevar o padrão de remuneração do setor público, tendo como parâmetro o setor privado. Passou a praticar uma política de reajustes diferenciados em diversas categorias do serviço público, sobretudo as áreas essenciais da atividade do Estado, tiveram seus salários revistos com base nas remunerações pagas no setor privado. Tradicionalmente, comenta a autora, os salários do setor público foram mais elevados que os do setor privado para os cargos de menor qualificação e inferiores nos cargos mais qualificados.

A maior parte das medidas da Reforma Gerencial se impuseram no propósito de reduzir despesas, conforme exemplos dados neste trabalho. É o caso, por exemplo,

regulamentação do teto de remuneração dos servidores e também na gestão do vale refeição⁶³. O Governo Federal alterou profundamente a política de remuneração que vinha sendo praticada desde a Constituição de 1988. Enquanto que a tradição sempre foi a de corrigir os salários linearmente (mesmo índice de reajuste para todos os servidores), a primeira gestão do governo FHC passou a praticar aumentos diferenciados, buscando corrigir distorções entre o setor público e o setor privado (BRASIL, MARE, 1995). Contudo, Farias (1999) afirma que a política de reajustes lineares não resolve o problema daqueles que se consideram mal remunerados e, o mais grave, acentua distorções.

No concernente à contratação de pessoal, percebe-se que, historicamente, os concursos de ingresso⁶⁴ no setor público foram irregulares, sendo que se alternavam períodos de “grandes concursos” (com muitas vagas, de uma só vez), seguidos de longos períodos sem contratação, o que contribuiu para o surgimento de contratos provisórios. Isto tendeu a provocar *gaps* entre gerações, dificultando até mesmo a continuidade de políticas públicas.

Pelas leituras empreendidas no decorrer deste II capítulo, acredita-se que a conjuntura internacional e os traços históricos da gestão pública brasileira influenciaram os modelos de gestão praticados e estes influenciaram a cultura organizacional de grande parte dos órgãos públicos da administração centralizada e descentralizada - nas três esferas, bem como o comportamento do funcionalismo em geral.

As reformas administrativas acontecidas ao longo da história buscaram creditar ao servidor público o problema da crise fiscal e a ineficiência do aparato estatal. Porém, apesar de estereotipado como responsável por estas mazelas, o servidor parece ser ao invés de culpado, a vítima e o principal atingido pelas reformas.

Observa-se, contudo, uma tendência para o fato de que disfuncionalidade não está na atitude nem no comportamento dos servidores públicos. O mal se encontra nos sistemas, nas estruturas, regras, procedimentos e nos modelos de gestão que inibiram a capacidade criativa e emperraram em alguns casos, a máquina estatal.

⁶³ Em alguns casos, a administração pública incorria desnecessariamente em despesas com o pagamento de taxas de administração cobradas pelas empresas, além da manutenção de toda uma estrutura de distribuição e guarda dos tiquetes. O auxílio alimentação foi mantido, mas passou ser pago no mesmo valor, diretamente em dinheiro, no contra-cheque do servidor.

⁶⁴ Outra prática tradicional, também modificada a partir de 1995, era a de aprovar um grande número de candidatos em cada concurso, e só convocar para a posse uma parcela dentre os aprovados; os demais ficavam em uma “lista de espera”, podendo vir a ser convocados até quatro ou mais anos depois. A consequência acabava sendo a de admitir pessoas que já não tinham o mesmo interesse de ingressar no setor público, assim o fazendo muito mais por conveniência do que por opção profissional.

A literatura pesquisada para este fim, se apresenta bastante paradoxal, porém, acredita-se que embora existam órgãos públicos com a cultura organizacional votada para o descaso com o serviço público, a maioria parece estar envolvida e engajada com as atividades laborativas. Acredita-se também haver um equívoco entre a percepção de servidor comprometido com servidor produtivo, qualificado e com alto desempenho, visto que embora estes últimos sejam conseqüentes do primeiro, não se traduzem no mesmo sentido.

Quanto às formas de gestão, percebeu-se que apresentam íntimas relações com o comprometimento e a efetividade organizacional, visto que dentre outros, o *locus* de controle, tipo de organização - burocrática ou participativa - cultura e suporte organizacional apresentam-se, em alguns trabalhos, como bons preditores de comprometimento. Neste sentido, observou-se a total inviabilidade do Patrimonialismo, fato que não se aplica à Administração Burocrática, visto que apesar de considerada como fechada e intra-organizacional, apresenta algumas características positivas, sendo a complementaridade deste modelo com o Gerencial o mais aconselhável.

Contudo, os tipos paradoxais de reforma administrativa que têm sido empreendidos no Brasil não consideraram, efetivamente, os recursos humanos, visto que algumas reformas defenderam a “valorização” dos funcionários, criando condições favoráveis para se comprometerem com a organização e prestarem serviços de melhor qualidade aos cidadãos, enquanto outros sugeriram a exclusão destes. Em boa parte dos órgãos públicos observa-se que nenhuma ou pouca importância tem sido dada aos programas de valorização, capacitação e recuperação da capacidade técnica do funcionalismo do quadro efetivo, surgindo alternativas menos onerosas, porém menos eficazes, como os contratos provisórios e as terceirizações.

Pessoas quando comprometidas e satisfeitas - são os “recursos” mais estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estados modelarão o futuro, tomando as piores ou melhores decisões, estas últimas com muito maior probabilidade se direcionadas por servidores públicos superqualificados e comprometidos com o trabalho. Servidores competentes, comprometidos e conscientes é antes de tudo uma questão social, de vez que visa à construção de sociedades mais justas, onde predomine os valores sociais, a moral, o respeito pelo cidadão e o compromisso com o serviço público.

No capítulo III que se segue, será apresentado o *locus* da pesquisa, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, através do seu perfil, concepções, funcionamento e caracterização.

4 “LOCUS” DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: UESB - PERFIL E CARACTERIZAÇÃO

Os momentos mais esplêndidos da vida, não são os chamados dias de glória, e sim aqueles em que saindo do desânimo e do desespero sentimos erguer dentro de nós um desafio: a vida e a promessa de futuras realizações.

Gustave Flaubert

Este capítulo tem como objetivo apresentar a UESB através dos seus indicadores sócio-econômicos, acadêmicos e infra-estruturais, contextualizando historicamente a instituição. Apresentam-se também, os dados geoeducacionais e econômicos da região que está inserida, bem como a produção acadêmica, aqui representada pelo ensino, pesquisa e extensão. Explicitam-se também, as políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento dos quadros docente e técnico-administrativo dos três campi.

Mostra, sobretudo, as ações voltadas para a pós-graduação e a qualificação dos servidores, bem como o crescimento geométrico das atividades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão praticadas na UESB, bem como a infra-estrutura física e tecnológica, incompatível com o estático quadro de pessoal permanente disponível nos três campi, que se manteve constante, restando como alternativa estratégica, a exemplo de grande parte dos órgãos públicos das três esferas, a contratação de pessoal por tempo determinado e a terceirização de parte dos quadros, mediante a contratação de mão-de-obra mais barata.

Assim sendo, este capítulo está dividido em sete seções, sendo que a primeira destaca a Concepção, Função e Compromisso Social da Universidade; a segunda apresenta a Região Geoeducacional de Abrangência; na terceira é caracterizada a UESB, através do seu

perfil institucional; a quarta discute a Estrutura Organizacional; a quinta, o Corpo Técnico-Administrativo, enquanto as duas últimas abordam aspectos da Política de Recursos Humanos e, especialmente, a Pós-Graduação existente na instituição.

4.1 Concepção, Função e Compromisso Social da Universidade

As mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, nas esferas econômicas, científicas, tecnológicas e socioculturais, têm se refletido de forma direta nas organizações, inclusive nas instituições públicas, mais especificamente naquelas de ensino superior, visto que as demandas sociais e a sociedade civil organizada têm exigido os devidos ajustes. Os paradigmas que sustentam a sociedade do terceiro milênio dão novos sentidos à concepção de educação, impondo às organizações educacionais a necessidade de re-significar e ampliar suas ações frente aos desafios que se apresentam nesse novo cenário, para os quais essas instituições têm a responsabilidade de apontar caminhos que culminem com verdadeiro sentido de uma sociedade ética, solidária e com justiça social.

A Universidade é o locus privilegiado para produção e sistematização do conhecimento, divulgação da cultura universal e das várias ciências, com a responsabilidade de definir prioridades e ações, tendo como referência o espaço e o contexto histórico, social e cultural em que está inserida. Ela participa de maneira ativa do movimento de mudança que é ininterrupto na vida social.

Neste sentido, a Universidade não é apenas, por excelência, a casa da produção e difusão do saber, embora esta identidade já seja suficientemente nobre para justificar sua existência e lhe conferir legitimidade. É também um ator social pleno e repleto de responsabilidades inesperadas. Nas regiões pouco desenvolvidas a Universidade é o principal agente de propulsão do desenvolvimento, desempenhando o papel simultâneo de eixo dinâmico regional e criador de novos dinamismos econômicos, sociais, culturais e políticos.

Os reflexos dessas mudanças se fazem sentir, inclusive nas políticas nacionais de educação, emanadas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB⁶⁵ (Lei n.º 9.394/96) e das diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação, dentre outros

⁶⁵ O capítulo da LDB referente à Educação Superior propõe o exercício da autonomia didático-científica das universidades, a qual deve ser garantida pelos órgãos colegiados, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, obedecendo ao princípio da gestão democrática. De acordo com ela, a educação superior tem por finalidade, além daquela de formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, incentivar o trabalho de pesquisa, o qual deverá constituir-se um lastro na estrutura curricular dos cursos oferecidos e das demais ações desenvolvidas pelas universidades.

instrumentos legais que orientam o funcionamento de instituições desse nível de ensino. A exemplo da Lei n.º 7.176/97, mudanças também ocorreram na legislação do Estado da Bahia no que concerne às questões de ordem política, organizacional, administrativa e contábil - financeira que alteraram, sobremaneira, a estrutura das universidades estaduais da Bahia.

De acordo com as análises de Demo (1996), a sociedade deposita sobre a Universidade a esperança de que seja a vanguarda de desenvolvimento no processo acelerado de mudanças, em que as fronteiras são superadas pelo gigantesco crescimento da sociedade da informação e da comunicação; pelo desenvolvimento tecnológico cada vez mais acentuado; pela globalização da economia e ainda pela mudança no paradigma de ciência em que a dicotomia entre objetividade e subjetividade cede lugar a uma relação de interdependência e complementaridade.

Embora a Universidade não detenha o poder de promover as mudanças convocadas pela sociedade, a sua relativa autonomia lhe permite abrigar o livre pensar, as visões de mundo distintas e diversificadas e ainda definir perspectivas filosóficas, culturais e pedagógicas, como base de sustentação de seu fazer cotidiano.

Deve também administrar os conflitos democráticos entre os vários atores, possibilitando consensos capazes de assegurar o exercício de suas ações, para combinar democracia com qualidade e eficácia, possibilitando o exercício pleno de suas funções para a promoção de condições que concorram para a construção de uma sociedade ética e solidária.

Portanto, a idéia de desenvolvimento não se referencia, exclusivamente, nos critérios de incremento das forças produtivas, mas, sobretudo, nos valores de equidade social e na responsabilidade dos seus talentos humanos. O fazer das instituições terá como principal alvo ilustrar a natureza multifacetada do ser humano, tanto em relação a seus clientes internos (funcionários, professores e alunos) quanto para a comunidade regional.

Adicionalmente, as instituições de ensino superior são protagonistas e responsáveis por um ensino transformador, uma pesquisa eficiente e uma extensão legítima das demandas sociais. Vai além, pois aponta para as tênues fronteiras que separam as realizações das pretensões, conferindo a seu quadro de servidores o papel e a responsabilidade de “fazer acontecer” a sua missão e atingir os objetivos propostos.

Neste sentido, os três segmentos que compõem a comunidade universitária – professores, funcionários e alunos – têm um papel de extrema importância na execução do seu papel social e cultural, visto que estes atores são os protagonistas desta história.

4.2 Região Geoeducacional de Abrangência

A Região Sudoeste do Estado da Bahia, onde se localiza a UESB, compreende 39 municípios e uma área de 42.542,9 km² que abriga uma população de 1.167.740 (um milhão, cento e sessenta e sete mil e setecentos e quarenta) habitantes⁶⁶, o que representa cerca de 10% da população do Estado (IBGE, 2000 *apud* LOPES, 2002).

Do ponto de vista geoeconômico e cultural, a região compreende um total de 156 municípios, tendo Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga como as cidades mais importantes, agregando em seu entorno outros importantes centros agrícolas, minerais, industriais e comerciais, como Boquira, Seabra, Livramento de Nossa Senhora, Guanambi, Brumado, além de outros de menor porte, como Itambé, Macarani, Poções, Jaguaquara, Ipiaú, Ubatã, Itororó, Itarantim, Potiraguá, Ibicuí (LOPES, 2002. p. 41).

O município de Vitória da Conquista, onde se localiza o campus universitário e a administração central da UESB, além da sede administrativa, compreende onze distritos. Fica situada a 550 km da capital do Estado – Salvador - e a 298 km do Porto de Ilhéus. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2000, *apud* LOPES, 2002), em 1970, a população do município era de 125.573 habitantes, passando no ano de 2000 para 262.585, o que lhe confere ser o segundo município mais populoso do interior da Bahia.

O município teve, por muito tempo, como base econômica, a atividade agropecuária. No início dos anos 70 foi implantada a cultura do café, constituindo-se entre 1970 e 1987 a principal fonte de desenvolvimento local, que juntamente com a rodovia BR 116 (Rio-Bahia) deu um grande impulso ao seu desenvolvimento. Embora, atualmente, a

⁶⁶Dados referentes ao somatório da população dos 39 municípios que compõem a Região Sudoeste do Estado da Bahia.

cafeicultura não seja a principal atividade econômica de Vitória da Conquista, ela é responsável por boa parte da renda e dos empregos gerados no município. Além do café, cinco setores ligados à atividade agropecuária merecem destaque: a pecuária extensiva, particularmente a bovinocultura, leite e corte; avicultura; horticultura; olericultura e a fruticultura, estas reunidas em pequenas e médias propriedades (LOPES, 2001, p. 83).

O segmento econômico de maior destaque pelo seu ritmo de crescimento se refere ao setor terciário, que corresponde a 50% da renda capitalizada no município e na geração do maior contingente de novos empregos. A prestação de serviços é o setor da atividade econômica que mais cresce no Município de Vitória da Conquista, oferecendo serviços em diversas áreas, a exemplo de transportes, comunicações, saúde e educação, os quais vêm se ampliando e diversificando tanto no setor público como no privado (UESB. PROJETO DE RECREDECIMENTO, 2002).

Sendo Vitória da Conquista o pólo de educação da região, oferece vagas do Ensino Fundamental à Pós-Graduação e ainda na Educação Profissional de nível técnico. O principal destaque na área educacional, nos últimos cinco anos, deve-se à Educação Superior, cuja contribuição socioeconômica e cultural dada pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB concorreu para o surgimento de três instituições privadas de ensino superior⁶⁷, aumentando, assim, a oferta de vagas e conseqüentemente um maior acesso da comunidade aos cursos de graduação.

4.3 Caracterização da UESB: Perfil Institucional

O campo empírico deste estudo é uma Universidade Pública Estadual de estrutura *multicampi*, que tem como sede o município de Vitória da Conquista. A presente dissertação tem como estratégia de investigação o estudo de caso, que necessita ser contextualizado a partir de uma organização determinada. Assim, apresenta-se a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, suas características físicas, perfil institucional e de seus integrantes, sua estrutura acadêmico-administrativa, sua dinâmica, sua política de ensino,

⁶⁷ Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR; Faculdade de Tecnologias e Ciências – FTC e Juvêncio Terra Ensino Superior.

pesquisa e extensão e demais dados que aglutinam informações importantes para a análise do comprometimento dos seus servidores.

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, instituída pela Lei Delegada nº 12, de 30 de dezembro de 1980, foi autorizada pelo Decreto Federal nº 94.250, de 22 de abril de 1987 e credenciada através do Decreto Estadual nº 7.344, de 27 de maio de 1998. Sua estrutura administrativa foi alterada pela Lei 7.176, de 10 de setembro de 1997 e Decreto nº 7.329, de 07 de maio de 1998, que aprova o novo regulamento da Universidade.

É uma Instituição Autárquica, de Direito Público e Regime Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão, de caráter *multicampi*, funcionando nas cidades de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, com sede administrativa e foro na cidade de Vitória da Conquista, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com autonomia didático-científica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, conforme a Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96.

O surgimento da UESB ocorreu a partir da política de interiorização do Ensino Superior, contida no Plano Integral de Educação do Governo do Estado, de 1969, com a instalação das Faculdades de Formação de Professores nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié, Feira de Santana e Alagoinhas. Com a reforma universitária, que resultou na Lei nº 5.540 de 28/11/1968, foram extintas as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras e em seu lugar foram criadas as Faculdades de Educação (UESB. PROJETO DE RECREDECIMENTO, 2002).

Considerando-se os três campi, a área total da UESB é de 339,15 hectares, dos quais 47.125 m² são de área construída, distribuída em espaços físicos onde são desenvolvidas todas as atividades acadêmicas, administrativas, experimentais, culturais, agrárias, científicas e de extensão, conforme discriminada na Tabela 3.

Tabela 3 - Evolução da área construída: 1998 – 2002.

CAMPUS	ANO				
	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	32.518	33.916	40.404	43.121	47.125
VIT. DA CONQUISTA	19.649	20.031	22.311	22.755	23.805
JEQUIÉ	7.651	8.235	10.365	12.213	15.167
ITAPETINGA	5.218	5.650	7.728	8.153	8.153

Fonte: UESB. Processo de Recredenciamento da UESB, 2002.

A reforma universitária também anunciou mudanças para a estruturação das instituições de ensino superior no Brasil, recomendando que o ensino superior fosse ministrado prioritariamente em Universidade e excepcionalmente em estabelecimentos isolados. Também apresentou a confederação de escolas como uma nova modalidade de organização de ensino superior, a qual poderia ser um primeiro passo para agrupar escolas isoladas e transformá-las em universidades.

A história da UESB parece ter perseguido esse caminho. Com a Lei nº 3.799, de 23/05/80, foi dado o primeiro passo nesse sentido, com a criação de uma Fundação com o objetivo de instituir e manter uma Universidade no Sudoeste do Estado. Assim, a Fundação Educacional do Sudoeste foi criada pelo Decreto nº 27.450, de 12/08/80, com o objetivo de “implantar e manter uma Universidade no Sudoeste, incorporando ao seu patrimônio os bens e direitos pertencentes às Faculdades existentes em Vitória da Conquista e Jequié”. Contudo, a Fundação como mantenedora da UESB teve tempo breve de sobrevivência sendo substituída pela Autarquia Universidade do Sudoeste, através da Lei Delegada nº 12, de 30/12/80 (UESB. PROJETO DE RECRENCIAMENTO, 2002).

Seis anos após a integração e funcionamento como Autarquia Universidade do Sudoeste, essa Instituição foi autorizada pelo MEC a funcionar como Universidade, passando a ser identificada juridicamente como Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, através do Decreto nº. 94.250, de 22/04/1987, que autorizou o funcionamento da UESB, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura, dotada de melhores condições de infra-estrutura para sediar uma universidade e por integrar a Faculdade de Formação de Professores de Vitória da Conquista (FFPVC) e outros cursos já em funcionamento.

Foram extintas as Faculdades Formação de Professores, Escola de Administração e de Agronomia de Vitória da Conquista; Faculdades de Formação de Professores e de Enfermagem de Jequié; Faculdade de Zootecnia de Itapetinga; cedendo lugar aos campi universitários de Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista. As mudanças na UESB, em face de sua nova identidade, não ocorreram apenas na estrutura administrativa, mas, sobretudo, na sua estrutura acadêmica, com a implantação da “Carta Consulta” que autorizou o funcionamento da UESB em estrutura multicampi, de novos currículos e de implantação de Departamentos e Colegiados, para acompanhamento dos cursos oferecidos nos três campi. (UESB. PROJETO DE RECRENCIAMENTO, 2002).

A instituição necessitava ainda implementar uma política de expansão através da criação de novos cursos para atender às demandas sociais, econômicas e culturais da região. Assim, foram implantados nessa década os cursos de Educação Física, Pedagogia, Fisioterapia e Matemática no Campus de Jequié; Pedagogia, Direito, Economia, Comunicação e Ciências da Computação, no Campus de Vitória da Conquista e Pedagogia e Engenharia de Alimentos, no Campus de Itapetinga.

Finalmente, o acontecimento de maior relevância foi o seu credenciamento, legitimado pelo Decreto nº. 7.344, de 27/5/98. Neste período, foi realizado um planejamento estratégico para toda a Instituição, sendo então definida a Missão da UESB: “Produzir, sistematizar e socializar conhecimentos para a formação de profissionais e cidadãos, visando à promoção do desenvolvimento e a melhoria da qualidade da vida”.

4.4 Estrutura Organizacional

Do ponto de vista estrutural, o desenho organizacional é linha-staff⁶⁸, composta de Órgãos Deliberativos Superiores: Conselho Universitário – CONSU; Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CONSEPE e Conselho Administrativo – CONSAD; uma Administração Central, composta por: Reitoria, Pró-Reitorias e Gerências; e dos Órgãos Deliberativos Setoriais: Plenárias de Departamento, Colegiados de Cursos e Conselhos de Campi, conforme organograma no Anexo quatro.

A Reitoria é o órgão executivo da administração superior responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade, tendo como auxiliares de direção superior os seguintes órgãos: Gabinete do Reitor; Vice-Reitoria; Procuradoria Jurídica; Assessoria Técnica; Unidade de Desenvolvimento Organizacional; Pró-Reitoria de Administração e Recursos Humanos; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários. Já os suplementares são aqueles que compõem a Administração Central da UESB nos três campi, a exemplo das bibliotecas, Centro de Aperfeiçoamento Profissional e Campo Agropecuário –

⁶⁸ Ou hierárquico-consultivo, resultado da combinação dos tipos linear e funcional em que coexistem órgãos de linha (execução) e assessoria, mantendo relações entre si.

DICAP; Diretoria Técnica Operacional em Recursos audiovisuais – DITORA; Editora Universitária; Gráfica Universitária; Museu Regional; Prefeituras dos Campi (uma em cada campus); Produtora Universitária de Vídeo – PROVÍDEO; Serviço Médico Odontológico e Social.

Quanto aos órgãos da Administração Setorial, compostos por departamentos e colegiados, os primeiros são responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, enquanto que o Colegiado de Curso é o órgão de coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação e pós-graduação, ambos com competências definidas no Regimento Geral. Atualmente a UESB possui 15 departamentos⁶⁹ e 25 colegiados⁷⁰ distribuídos nos três campi.

Concebida como Instituição Social, a UESB tem a sociedade como princípio e referência. É possível visualizar, no contorno histórico das suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços, tendência para a produção de conhecimentos que, além de criar novas necessidades no contexto em que a Universidade está inserida, possibilitem atender também às demandas regionais, especialmente, no âmbito das áreas de Ciências da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e Ciências da Saúde.

No que diz respeito ao acesso do ensino de graduação, se inscreveram para o Vestibular da Instituição em 2003, aproximadamente 19.000 candidatos, cerca de 3.500 candidatos a mais que 2002. O aumento do número de cursos e ampliação de vagas tem proporcionado um crescimento no número de matrículas nos cursos de graduação nos três campi da UESB. Em 1998, a comunidade estudantil era formada por 2.430 graduandos; no ano de 2002, esse número ampliou para 5.564.

No caso da pesquisa, desenvolveu-se em 2003 cerca de 274 projetos nas várias áreas do conhecimento, a exemplo das ciências agrárias, humanas, sociais, biológicas, da saúde, exatas e da terra, conforme Figura 3, e Tabela 4.

⁶⁹ Sendo nove em Vitória da Conquista; quatro em Jequié e dois em Itapetinga.

⁷⁰ Quatorze em Vitória da Conquista, quatro em Jequié e dois em Itapetinga, sendo que coexistem simultaneamente os colegiados de Pedagogia nos três campi e Letras em Jequié e Vit. da Conquista.

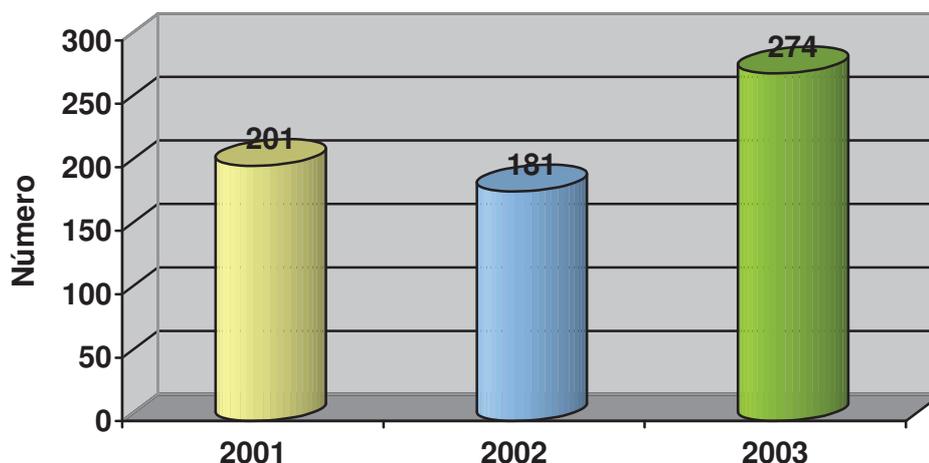


Figura 3 - Projetos de pesquisa em andamento.

Fonte: PPG, 2003

Tabela 4 - Projetos de pesquisa por área e campus: 2002/2003.

Área/Campus	Ciências Agrárias	Ciências Humanas e Sociais	Ciências Biológicas e da Saúde	Ciências Exatas e da Terra	Total
Vit. Da Conquista	9	9	2	5	25
Jequié	0	1	16	4	21
Itapetinga	4	2	2	3	11
Total	13	12	20	12	57

Fonte: PPG, 2003.

Outra ação desempenhada na linha de pesquisa é o Programa de Apoio à Instalação de Doutores no Estado da Bahia (PRODOC)⁷¹ que foi criado para consolidar a aspiração da fixação de recursos humanos de alta qualificação no Estado. Além da realização de diversos eventos técnico-científicos de abrangência nacional e internacional, a UESB publica anualmente os anais resultantes do Congresso de Pesquisa e Extensão da UESB e do Seminário de Iniciação Científica, o qual tem contribuído como veículo de publicação dos trabalhos de iniciação à pesquisa nas diversas áreas do conhecimento.

⁷¹ A UESB tem-se beneficiado com o PRODOC em várias áreas do conhecimento, estimulando seus recém-doutores a se reintegrarem à Instituição e desenvolverem projetos voltados para a realidade regional. Os recursos do PRODOC têm sido utilizados para aquisição de equipamentos para laboratórios, custeio das pesquisas e participação em congressos científicos, a fim de divulgar os resultados dos trabalhos desenvolvidos.

Em 2003 a UESB cadastrou e certificou 30 grupos de pesquisadores no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (Diretório de Grupos de Pesquisa CNPq), viabilizando dessa forma sua inserção como instituição na base de dados nacional. Os grupos de pesquisa ficaram distribuídos segundo as grandes áreas do conhecimento, contemplando linhas de pesquisa que visam atingir o desenvolvimento regional, com aproveitamento racional dos recursos naturais, sem perder de vista o aspecto social e da melhoria da qualidade de vida das comunidades presentes na área de abrangência da UESB.

Dentre as atividades fins da universidade, a extensão é entendida como um processo educativo, cultural e científico que se articula, de maneira indissociável, com o ensino e a pesquisa, viabilizando a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade. O objetivo maior de relação da UESB com a comunidade local e regional é o processo de troca de conhecimentos e saberes compatíveis com os fins e objetivos do ensino superior e as particularidades dessas localidades. A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n. ° 9.394/96)⁷² que direciona as atividades de extensão nas IES, a UESB tem implementado ações visando estreitar relações entre a população da região Sudoeste e setores da sociedade civil organizada, com esta instituição.

A política de extensão na UESB abrange projetos contínuos e esporádicos, com as seguintes linhas norteadoras: Educação Básica; Preservação e Sustentabilidade Ambiental; Desenvolvimento e Cultura; Transferência de Tecnologias Apropriadas em Agropecuária; Atenção Integral à Criança, Adolescentes e Idosos; Capacitação e Qualificação e Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas; Reforma Agrária e Trabalho Rural e Direitos Humanos. Dentre os projetos de extensão e cultura desenvolvidos, destacam-se o Prociema (Programa de ensino de ciências e matemática); Proler (Programa Nacional de Incentivo à Leitura); Uati (Universidade Aberta com a Terceira Idade); Janela Indiscreta; Programa Faz Cidadão; GEP (Projeto de Economia Popular); Programa de Qualificação Profissional / Mãos à Obra; UESB Itinerante; Tecelagem Manual; Agenda Cultural; Grupos de Arte; Museu Regional de Vitória da Conquista; Centro de Aperfeiçoamento Profissional - CAP e o Programa de Apoio ao Discente.

⁷² Capítulo IV, artigo 43, inciso VII, estabelece que a educação superior tem por finalidade “promover a extensão aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.”

4.5 Corpo Técnico Administrativo

No período correspondente à pesquisa, constatou-se que a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia possuía um total de 349 servidores técnico-administrativos do quadro efetivo, distribuídos nos três *campi*, sendo 65,0 % (225 servidores) em Vitória da Conquista; 26,4 % em Jequié (92 servidores) e 8,60% em Itapetinga (30 servidores). A maior concentração em Vitória da Conquista deve-se à instalação, nesse *Campus*, da Administração Central e ao funcionamento da maioria dos cursos oferecidos pela Uesb, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Escolaridade dos servidores técnicos administrativos.

ESCOLARIDADE	CONCLUÍDA					EM CURSO				
	CAMPUS					CAMPUS				
	VCA	JEQUIÉ	ITAP	TOTAL	%	VCA	JEQUIÉ	ITAP	TOTAL	%
Não Alfabetizado	5	1	0	6	1,7	0	0	0	0	0
Alfabetizado	31	7	4	42	12,1	0	0	0	0	0
Fundamental	8	10	0	18	5,1	31	7	3	41	31,8
Médio	67	33	13	132	32,2	2	1	0	3	2,3
Superior	37	12	9	58	16,4	36	9	5	50	38,7
Especialista	64	27	1	92	26,5	9	5	1	15	11,6
Mestre	15	2	3	20	5,7	14	0	3	17	13,2
Doutor	0	0	0	0	0	3	0	0	3	2,3
Total	225	92	30	349	100	95	22	12	129	100

Fonte: GRH, set. /2003.

Conforme consta na Tabela 5 logo acima, fica evidenciado o paradoxo da realidade funcional da UESB em relação ao cenário baiano e nacional - tanto comparado com os demais órgãos públicos, como nas instituições de ensino superior, visto que possui em seus quadros, mais de 50% de técnicos distribuídos entre nível superior e pós-graduado e aproximadamente 1/3 possui nível médio.

Os servidores técnico-administrativos são regidos por um Plano de Cargos, Vencimentos e Salários, das Instituições Estaduais do Ensino Superior – IESBA (Lei 5.835/90). Esta Lei estabelece as diretrizes básicas para a administração do pessoal técnico-administrativo, tendo como base as Constituições Federal e Estadual, o Estatuto dos funcionários Públicos do Estado da Bahia – Lei 6677/94, que instituiu o Regime Jurídico Único – estatutário, a Legislação Complementar Específica e Normas Básicas.

Conforme crescimento experimentado pela instituição nos últimos seis anos, como dito anteriormente, o volume de trabalho e as atividades também crescem proporcionalmente ao número de cursos de graduação e pós-graduação, bem como ao número de alunos e atividades de pesquisa e extensão, o que não é acompanhado pelos servidores do quadro efetivo, conforme mostra a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Comunidade acadêmica: alunos, docentes e técnicos administrativos.

Segmento/Ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Alunos	2.163	3.528	4.494	4.915	5.564	6.020
Docentes	341	381	437	536	548	545
Técnicos-Administrativos	347	350	346	354	349	334
Proporção Alunos/ Docentes	6.3	9.3	10.3	9.2	10.2	11.0
Proporção: Alunos / Técnicos	6.2	10.1	13.0	13.9	15.9	18.0
Proporção:Docentes / Técnicos	1.0	1.1	1.3	1.5	1.6	1.6

Fonte:UESB. Documento de Recredenciamento/2003.

Servidores (Professores e Técnicos do Quadro Permanente) e alunos matriculados no I semestre de cada ano.

Considerando a defasagem do quadro de servidores, causada em parte por este crescimento e também por vagas decorrentes de exoneração, demissão, falecimento, aposentadoria, licenças prêmio e sem vencimento e do não-preenchimento de vagas de concursos remanescentes, e ainda devido ao fato de que o último concurso público ocorreu há mais de cinco anos (1998), o déficit no quadro de pessoal, ocasionou contratos de prestação de serviços provisórios, elevando significativamente o quadro de mão-de-obra com tempo determinado e sem vínculo empregatício.

Neste sentido, percebe-se um dilema vivido pelos servidores técnicos administrativos do Estado da Bahia, visto que ao invés de realizar concurso público para preencher vagas existentes a Secretaria de Educação vem utilizando largamente o REDA - Regime Especial de Direito Administrativo - e os contratos provisórios, apesar do tipo de contrato estar previsto na legislação apenas para casos de urgência e de excepcional interesse público. Instituído inicialmente com um ano de prazo e mais um de renovação, o REDA na Bahia foi aumentado para quatro anos (dois anos mais renovação por dois anos), o que em hipótese, denota o interesse em usar esta prática para favorecer ao clientelismo e redução de custos junto à folha de pagamento, visto que o custo de um servidor do quadro efetivo é bem superior ao de um prestador de serviço.

No boletim informativo nº 041 do Deputado Estadual Waldenor Alves Pereira Filho, datado de 26 de março de 2004, consta que existem no estado da Bahia 11 mil contratos REDA, sendo que mais de 50% destes, ou seja, seis mil estão na Secretaria da Educação, distribuídos no ensino médio e superior.

Como a aprovação de concurso público é submetida ao Legislativo, com prerrogativa do Executivo e mediante o interesse e articulação da Administração Central da UESB - aprova de acordo a política e conveniência da Instituição, Assembléia Legislativa e demais gestores e/ou conforme as leis citadas acima. A não aprovação dele causará, gradativamente, um decréscimo de pessoal do quadro permanente e elevação do temporário, conforme se observa na Tabela 7.

Tabela 7 - Servidores técnicos administrativos do quadro temporário.

Espécie de Contrato	1998	1999	2000	2001	2002	2003
REDA	13	15	49	50	50	20
ESTAGIÁRIOS	27	37	77	58	58	32
P. SERVIÇO	13	12	48	65	104	132
À DISPOSIÇÃO	8	36	15	27	34	10
OUTROS	16	11	20	10	05	28
TOTAL	77	111	209	210	251	222

Fonte: GRH

Obs: Não consta os trabalhadores terceirizados.

4.6 Política de Recursos Humanos

As mudanças aceleradas que vêm ocorrendo no cenário econômico, político e social que, diga-se de passagem, também são heranças da escola clássica e da trajetória da administração pública brasileira, trouxeram para as empresas, tanto privadas, quanto públicas, a necessidade de criar novas estruturas administrativas que exigissem de seus profissionais uma nova conduta, um novo comportamento.

Neste cenário, dois grandes desafios a serem enfrentados pelas organizações públicas nos dias atuais se destacam: Compatibilizar os objetivos institucionais com os individuais, mediante o paradoxo da eficácia X carência de políticas salariais e de RH

voltadas à qualificação e resgate a auto-estima do servidor, ou seja, a do trabalhador enquanto recurso organizacional reduzida à lógica do mercado X ser social, dotado de valores e regras de conduta social, bem como a adoção de critérios que contribuam para valorizá-lo e dignificá-lo.

A literatura aponta que este paradoxo é fruto de várias teorias e pesquisas na área, porém, a solução nos parece trilhar por bandeiras em defesa de uma gestão moderna de pessoal e políticas públicas voltada para a valorização do servidor, bem como a adoção de técnicas de avaliação de desempenho equitativas e justas, que promovam o crescimento funcional por sistemas meritocráticos, fortaleçam a organização e por fim, inibam o corporativismo, a politicagem, o clientelismo, marcas tão registradas na administração pública brasileira.

A progressiva descoberta dos sujeitos como fator diferencial de competitividade, bem como a exigência da construção de uma nova relação de parceria com as diversas áreas da organização e com a comunidade, são condições elementares para o fortalecimento das responsabilidades, bem como do foco no comprometimento do servidor com a organização.

Concomitantemente, tem-se percebido a necessidade de ações que consigam lidar com a longa trajetória institucional, o que implica em disponibilizar possibilidades de progressão, qualificação e re-qualificação, como instrumentos importantes para a adequação do servidor à instituição no decorrer de sua carreira. Sobrecarregado por atribuições burocráticas e rotinas de trabalho, a área de Recursos Humanos das organizações deve agir como consultora interna, pulverizando através da gestão participativa as competências entre os vários setores e atores, ultrapassando a função burocrática e operacional para uma visão estratégica em busca de resultados.

Mediante esta nova visão de gestão de RH, as demais unidades devem promover o diagnóstico setorial e avaliar suas potencialidades e fragilidades, bem como as necessidades a serem supridas, dando encaminhamentos devidos para o desenvolvimento humano na Instituição. Na UESB, os setores responsáveis pela implementação de políticas voltadas aos servidores – docentes e técnicos administrativos do quadro provisório e permanente - é a Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRARH e a Gerência de Recursos Humanos - GRH, tendo se caracterizado como órgãos operacionais e executores de políticas formuladas pelas

instâncias deliberativas. No tocante à pós-graduação, a unidade competente é a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPG.

Após pesquisa documental, detectou-se que algumas ações básicas foram elaboradas com a finalidade de viabilizar modificações e transformações na política de RH da UESB, que, diga-se de passagem, não dependem exclusivamente da gestão interna, visto que a política de pessoal dos órgãos da administração centralizada e descentralizada do Estado da Bahia envolve um conjunto de leis e de liberações externas. São elas:

- Implementação de um processo de redimensionamento da força de trabalho, acompanhado de um modelo de re-alocação de recursos;
- Gestão para reformulação do plano de carreira dos docentes e técnicos;
- Ampliação dos processos de qualificação e de mobilidade intra e interunidades;
- Interlocação com entidades representativas dos servidores (sindicatos);
- Redefinição do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos;
- Implementação de um programa de desenvolvimento que venha a suprir as deficiências internas, desde o processo de ingresso no serviço público – recrutamento e seleção -, até a manutenção do servidor na realização de suas funções com competência.
- Implementação e avaliação de desempenho, visando o desenvolvimento pessoal, institucional e criando condições favoráveis à melhoria da qualidade do desempenho dos servidores, mediante trabalho em equipe, visando à correção das dificuldades individuais e coletivas e oferecendo de forma equitativa e coletiva, oportunidades de crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Nestes mesmos estudos documentais, verificou-se que vem sendo elaborado, o Plano de Educação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-administrativos, que dentre outros objetivos, visa à otimização do relacionamento humano e a viabilização do desenvolvimento com oportunidades iguais para todos. Em síntese, o plano prevê:

- Investimento na qualificação dos técnicos por meio de cursos de pós-graduação, e idiomas, pré-vestibular e outros cursos de atualização e treinamento, aceleração, palestras e encontros;
- Viabilização da concessão de afastamento e de bolsa de estudos para qualificação, conforme critérios apropriados definidos pelo CONSEPE;
- Funcionamento da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA);

4.7 Pós-Graduação

Identificada e vivenciada como “Casa de produção, transformação e difusão do saber”, a Universidade tem algumas características distintas de outras organizações, por sua natureza e essência de ser uma instituição educacional, coexistem simultaneamente políticas e diretrizes voltadas para o ensino, pesquisa e extensão, bem como qualificação dos seus quadros. Nas instituições públicas de ensino superior – sejam elas federais ou estaduais -, estas características são ainda mais acentuadas pela sua natureza, história e missão, visto que são “privilegiadas” por políticas públicas - verbas, normas, demandas e projetos - voltadas a fins específicos de atuação da administração pública, embora já exista, timidamente, iniciativas das instituições privadas no tocante à realização de projetos de qualificação de trabalhadores para fins acadêmicos.

Na UESB não é diferente. A qualificação do quadro docente tem ocorrido de forma genérica e contínua, visando dentre outros objetivos, aperfeiçoar a qualidade das atividades acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão - e administrativas da instituição, consolidando uma ampla massa crítica e intelectual. No tocante à política de pós-graduação, a UESB tem oferecido aos servidores alguns cursos *lato sensu*, mediante convênios interinstitucionais, com o intuito de qualificar docentes, servidores técnicos administrativos, ex-alunos e profissionais da comunidade em geral. Um exemplo disso é que no período de 1998 a 2002 foram destinados um conjunto de 48 cursos, nas mais diversas áreas de conhecimento nos campi de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, sendo que até setembro de 2003 totalizou 1.558 alunos matriculados e 524 alunos concluintes.

No mês de novembro/2003, estava em andamento 17 cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas áreas de Agronomia, Biologia, Direito, Comunicação, Educação e Língua Portuguesa. No tocante à pós-graduação a nível *stricto sensu*, estabeleceu-se como meta prioritária criação de programas próprios de mestrado. Assim, no ano de 2002, atingiu-se esse objetivo, com o início do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Agronomia, área de concentração em Fitotecnia.

Segundo a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPG, os recursos aplicados em bolsas de doutorado, mestrado e especialização, no período de 1998 a 2002, somam o montante de R\$ 2.316.234,15, sendo em maior volume os investimentos com os

cursos *stricto sensu*. Já em 2003 (até o mês de novembro), o investimento total foi de aproximadamente seiscentos mil reais.

Quanto aos técnicos administrativos, estas ações são bastante tímidas, se comparadas aos professores, visto que o número de funcionários contemplados com mestrado ou doutorado é insignificante, porém o projeto mencionado acima propõe em médio prazo intensificar suas ações, a fim de priorizar e aperfeiçoar as funções de gestão, oferecendo cursos *stricto sensu* em nível de mestrado e *lato sensu* em nível de especialização.

Ao se buscar entender o Comprometimento Organizacional, objetivou-se neste capítulo, descrever a arquitetura organizacional do *Locus* de investigação da pesquisa. Percebeu-se que para conduzir uma estrutura complexa, como a que acaba de ser apresentada, demanda-se por pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com os objetivos, valores e missão que as fundamentam, de modo a operacionalizar equipamentos, tomar decisões e gerenciar equipes, visando à plena satisfação dos serviços prestados aos usuários internos e externos.

A partir dos dados apresentados, buscou situar, dentre outras variáveis, o comprometimento organizacional entre os servidores do quadro efetivo e temporário em uma instituição de ensino superior, provocando a discussão a respeito dos investimentos contínuos que a instituição tem feito em infra-estrutura, ensino, pesquisa e extensão e também no que diz respeito à capacitação e qualificação dos docentes e servidores técnico-administrativos da UESB, o que demonstra as intenções no concernente à atualização dos trabalhadores.

Mostra, porém, que a UESB - ou mesmo as instâncias superiores - não tem se empenhado em ampliar o quadro de pessoal técnico-administrativo de regime estatutário, visto que apesar do crescimento significativo da instituição, o quadro de servidores efetivos é o mesmo de vinte anos atrás, porém esta diferença foi compensada com a contratação de pessoal por tempo determinado e de empresas terceirizadas, com baixos salários e pouca qualificação, o que não tem acontecido com o quadro de docentes, que apresenta baixos índices de professores substitutos e com programas de pós-graduação constantes.

Buscou-se também com este capítulo, apresentar informações sobre a importância deste segmento do setor público brasileiro, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão que presta à comunidade, necessitando para tanto, de pessoal qualificado e

comprometido com estes fins, fundamentais para o desenvolvimento social, científico e tecnológico do País.

O comprometimento com o trabalho universitário se reveste de grande importância na medida em que a universidade, apesar do imerso mar de dificuldades, ainda é por excelência o lugar de produção e transmissão de conhecimento. É seu papel servir à comunidade de modo a oferecer serviços de qualidade, formar recursos humanos competentes e desenvolver tecnologias de última geração.

Torna-se evidente, portanto, a necessidade de se aprofundar a compreensão sobre a questão do comprometimento organizacional nas universidades públicas brasileiras, viabilizando melhores condições para o seu êxito administrativo e favorecendo a emergência de novos modelos de gestão a partir de pesquisas desenvolvidas nessa área do comportamento organizacional.

Por fim, percebe-se com este capítulo, a importância da manutenção de uma política geral de recursos humanos, de modo a “alinhar” as estratégias organizacionais com as suas, a fim de obter reciprocidade entre trabalhador e organização, bem como utilizar os poucos meios de que dispõem, para aumentar a motivação e o comprometimento dos servidores, que essencialmente têm sido os principais responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da UESB.

5 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E MÉTODO

Nossos planos fracassaram porque não tínhamos objetivos. Quando um homem não sabe a que porto deseja chegar, nenhum vento é o vento certo.

Sêneca

Esta seção é composta por sete tópicos e alguns subtópicos, com a finalidade de apresentar as questões a serem investigadas no presente estudo. No primeiro tópico são apresentados o objeto e a compreensão integral a respeito da pesquisa empírica; o segundo apresenta as questões investigadas, a exemplo dos problemas geral e específicos, hipóteses e objetivos da pesquisa. Já nos demais são apresentadas algumas das metodológicas usadas na pesquisa, a exemplo do trabalho de campo, coleta de dados, questionários utilizados como instrumento da pesquisa (neste caso dois instrumentos) e os procedimentos necessários à mensuração e análise dos dados inerente à pesquisa quantitativa de corte transversal aplicada entre os servidores técnicos administrativos da UESB nos três *Campi*.

5.1 Delineamento do Objeto da Pesquisa

A compreensão integral de um processo de pesquisa é importante, uma vez que fornece elementos a quem a está conduzindo para a obtenção consciente de resultados confiáveis e fidedignos. Antes de qualquer coisa, no entanto, é preciso conhecer aonde e como se quer chegar – objetivo e estratégias metodológicas - e desenvolver uma

persistência de forma a superar os desafios e obstáculos que ora poderão surgir (ROCHA, 1998).

Como visto na revisão da literatura, ainda se carece de estudos que procurem conhecer os possíveis determinantes ou variáveis antecedentes do Comprometimento Organizacional no contexto da Administração Pública, especificamente em uma Instituição de Ensino Superior, sendo, portanto, uma problemática rica que ainda desperta curiosidade e questionamentos.

A pesquisa desenvolvida concentrou-se na investigação de dois importantes fenômenos: A gestão pública – análise macro-organizacional – e comprometimento dos servidores com a organização – análise micro-organizacional. Buscou-se contribuir, sobremaneira, para o campo do estudo que se preocupa com o indivíduo e seu contexto do trabalho, cerne deste estudo, indicando a possibilidade de haver interligações entre os modelos de gestão pública e a natureza do vínculo entre servidores e a universidade, bem como o descrever os níveis de comprometimento dos servidores do quadro efetivo e temporário.

Buscou-se examinar também as possíveis influências dos preditores ou antecedentes sobre a variável dependente - comprometimento organizacional. O estudo realizado inclui no seu modelo de investigação um conjunto de variáveis pessoais, funcionais, de personalidade, ocupacionais/grupo de trabalho e organizacionais.

A variável Comprometimento Organizacional, que constitui o envolvimento e engajamento do trabalhador com a organização, teve sua análise estruturada em torno do modelo desenvolvido por Bastos e colaboradores (2003) e pelo de Meyer e colaboradores (1993), tendo-se trabalhado – nesta última escala - com apenas duas das três dimensões propostas pelos autores: a afetiva e a instrumental.

Focalizando ainda, o comprometimento do servidor da UESB através da sua cultura, valores, problemas e traços característicos, o estudo também permitiu caracterizar o perfil de seu funcionalismo elaborando os dados obtidos através da análise documental e perguntas fechadas contidas no questionário.

5.2 Questões Investigadas

A pesquisa foi guiada por um problema geral e cinco específicos; sete hipóteses com os respectivos objetivos, sendo formuladas as seguintes indagações:

Problema Geral

Considerando que a unidade de análise deste estudo é o servidor público enquanto indivíduo e que a variável dependente é o Comprometimento Organizacional e tendo em vista que o comprometimento é um dos vínculos mais questionados ao nível do servidor público questiona-se: qual a intensidade, a natureza predominante e fatores determinantes do vínculo do Comprometimento Organizacional do Servidor Técnico Administrativo com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia?

Problemas Específicos

- Quais os melhores preditores do Comprometimento Organizacional no contexto da Administração Pública, entre servidores técnico-administrativos da UESB?
- Qual o peso dos elementos afetivos e instrumentais no Comprometimento Organizacional dos servidores técnico-administrativos com a UESB?
- Os servidores do quadro permanente (efetivo – regime de trabalho estatutário) têm um nível de comprometimento maior que aqueles do quadro temporário (prestadores de serviço – contrato com prazos determinados)?
- Há diferenças significativas nos níveis de comprometimento com a UESB entre servidores dos diferentes *Campi* que integram a instituição?
- Quão importante e significativo é o trabalho na vida dos Servidores Técnico Administrativos da UESB?

Hipóteses Ou Pressupostos

A condução da pesquisa se apoiou em alguns pressupostos que embasam expectativas quanto aos resultados a alcançar. Tais pressupostos, pautados em nossas impressões pessoais e com base na literatura revisada, são apresentados a seguir.

- **H1:** O comprometimento do servidor estatutário técnico administrativo com a UESB é maior que o comprometimento dos prestadores de serviço com a mesma instituição;
- **H2:** A intensidade do comprometimento dos servidores do quadro efetivo e temporário é em geral é alta sendo e é equivalente nos três *Campi*;
- **H3:** Os níveis de comprometimento afetivo entre os servidores técnicos administrativos da UESB é superior ao comprometimento instrumental⁷³;
- **H4:** Há uma relação inversa ou negativa entre o comprometimento e as variáveis Nível de escolaridade e rendimentos⁷⁴;
- **H5:** As variáveis sexo; estado civil; área de atuação; vínculo exclusivo com a organização e Ocupante de Cargo de confiança ou função gratificada são boas preditoras de comprometimento;
- **H6:** Há uma relação direta ou positiva entre o comprometimento e as variáveis determinantes idade e tempo de serviço;
- **H7:** O trabalho é significativo e de grande importância na vida dos servidores técnico administrativos da UESB – quadro permanente e provisório.

⁷³ Segundo o modelo desenvolvido por Meyer et al (1993) e Bastos (2003).

⁷⁴ O comprometimento é inverso à rentabilidade entre os servidores não ocupantes de cargo de confiança – principalmente aqueles com estabilidade econômica -, ou seja, as primeiras faixas de renda devem possuir escores médios, enquanto que o pessoal de nível de renda mais elevado, um escore de comprometimento baixo.

Objetivo Geral

A questão central deste trabalho é de conhecer o nível e a natureza do comprometimento do indivíduo com a organização, neste caso, do Servidor Técnico Administrativo da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, nos *Campi* de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, comparando o pessoal do quadro efetivo (servidor estatutário) com o temporário (prestadores de serviço por tempo determinado).

Objetivos Específicos

- Identificar os níveis de comprometimento dos servidores com a UESB;
- Conhecer os fatores que influenciam e determinam o comprometimento do servidor com a UESB;
- Identificar a base ou natureza predominante no vínculo, considerando as bases afetiva e instrumental dos Modelo de Bastos e de Meyer;
- Comparar a intensidade do comprometimento dos servidores do quadro efetivo e temporário entre os três *Campi*;
- Comparar o nível de comprometimento do funcionalismo público estadual do quadro permanente com o temporário da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia;
- Verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre os servidores com diferentes perfis ocupacionais, comparando as variáveis: ocupantes e não ocupantes de cargos; idade; nível de escolaridade; efetivos e temporários; campus de lotação; atividade meio e fim; tempo de serviço;
- Descrever o perfil dos servidores da UESB nos três *Campi*, através das variáveis pessoais, funcionais, de personalidade, ocupacional e organizacional;
- Avaliar a importância e o significado do trabalho na vida dos servidores técnicos administrativos da UESB comparando o quadro permanente e temporário.

5.3 A Pesquisa e as Estratégias Metodológicas

O mundo acadêmico possui um importante instrumento sistemático capaz de criar meios científicos para analisar os fenômenos de forma crítica e criativa, relacionando a prática e a teoria. A pesquisa científica, na concepção de Demo (1996) pode ser identificada através do inter-relacionamento de quatro gêneros básicos que, interagindo entre si possuem a capacidade de conhecer e intervir na realidade.

- Teórica – Se direciona para a (re) construção ou reestruturação de teorias;
- Metodológica – Se embasa no questionamento e na revisão de paradigmas científicos;
- Empírica – Derivada de experimento ou de observação da realidade. Focaliza a realidade concreta buscando uma interlocução com a teoria;
- Prática – Intervenção e participação mais contundente da realidade: objetiva teorizar a prática e produzir alternativas concretas.

Este trabalho consistiu em um estudo quantitativo-descritivo, cujo objetivo principal é de descrever as relações quantitativas⁷⁵ entre as variáveis estudadas, não pretendendo, no entanto, estabelecer relações causais. O estudo deve ser considerado correlacional, uma vez que estabelece correlações entre as diversas variáveis sob estudo.

Pode, adicionalmente, ser caracterizado como “Estudo de Caso”, pelo fato de trabalhar com apenas uma organização, que tem por objetivo aprofundar a descrição de uma determinada realidade ou fenômeno, implicando em um exame intensivo a qualquer nível da realidade social, que fornece uma compreensão complexa e ampla dos fenômenos, haja vista a consideração do aspecto subjetivo de uma ação social. Gil (1999, p.60), acrescenta ainda que:

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. Cujas vantagens são o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos.

⁷⁵ Embora os dados obtidos sejam passíveis de análise qualitativa, houve uma preferência pela abordagem quantitativa, que além de ter uma maior precisão é adotada pela maioria dos estudos dessas áreas.

Na concepção de Tripodi *apud* Moraes (1998), esse tipo de estudo pode ser caracterizado ainda, como investigações de pesquisa empírica, tendo como finalidade principal à análise das características dos fenômenos ou o isolamento das variáveis-chaves, buscando-se uma análise dos dados obtidos através das percepções dos indivíduos integrantes do ambiente de trabalho, a fim de possibilitar, inclusive, comparações com outras investigações nacionais e internacionais.

De forma congruente com as duas perspectivas hegemônicas no estudo neste domínio – fases afetiva e instrumental - partilham uma estratégia metodológica comum: usam largamente estudos de cortes transversais⁷⁶, com a utilização de dados quantitativos e sofisticadas análises estatísticas. Neste sentido, foram utilizadas escalas tipo *Likert* para mensurar os diversos construtos envolvidos nos modelos teóricos submetidos a teste e recorrem à análise quantitativa dos dados obtidos, sendo que, no geral, tais estudos guiam-se por hipóteses, submetidas a testes estatísticos.

5.4 Trabalhos de Campo, População e Amostra

A unidade de análise deste estudo - população alvo - constitui-se de servidores técnicos administrativos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia⁷⁷, lotado nos *Campi* universitários de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, considerados em todos os níveis ocupacionais, cargos e regimes de trabalho.

Tabela 8 - Técnicos administrativos do quadro efetivo e temporário.

Campus/vínculo	V. Conquista	Jequié	Itapetinga	Total Geral	
Efetivo	215	89	30	334	60%
Temporário	159	39	24	222	40%
TOTAL	374	128	54	556	100%

Fonte: GRH/UESB - Quadro Provisório; GAC/UESB – Quadro Efetivo. Set/2003.

⁷⁶ Em um dado momento da pesquisa, propicia uma descrição instantânea da frequência de certos atributos dos indivíduos integrantes da população definida.

⁷⁷ Servidores públicos estatutários (quadro permanente) e profissionais com vínculos provisórios, a exemplo de: prestadores de serviços; livres nomeados; estagiários; contratados por Regime de Direito Administrativo – REDA; contratos administrativos internos, dentre outros.

O universo de servidores⁷⁸ da UESB durante o período do corte transversal da pesquisa (28/08 a 20/09/03) era de 556 trabalhadores, sendo deste total, 60% de servidores do quadro permanente (334 pessoas) e 40% do quadro temporário (222 prestadores de serviço), conforme ilustra a Tabela 8 logo acima..

Em geral, as pesquisas quantitativas trabalham com amostras representativas, o que torna imprescindível um recorte preciso do universo. A amostragem ou amostra envolve o estudo de apenas uma parte dos elementos de uma população, cuja finalidade é fazer generalizações ou inferências sobre uma população após inspeção de apenas parte dela. Dentre as várias vantagens apontadas na amostragem, pode-se citar que, por envolver um número menor de dados, perde-se menos tempo na obtenção dos mesmos, menor custo operacional e exige menos coletores de dados, o que reduz as chances de erro (STEVENSON, 1981).

O cálculo da determinação do tamanho da amostra se deu através de procedimentos estatísticos apropriados, utilizando-se para tanto, a fórmula para população finita: $n = t^2 \times s^2 \times N / s^2 \times \sigma^2 + e^2 (N - 1)$ (STEVENSON, 1981, p.45). Tendo seu caráter extensivo, adotou-se amostra probabilística e representativa do universo amostral, utilizando o procedimento de múltiplos estágios⁷⁹. Com maior possibilidade de sucesso, o pesquisador decidiu trabalhar com uma amostra maior que o valor apontado pela fórmula estatística, optando por cerca de 1/3 da população (36% do universo), distribuídos equitativamente entre os servidores lotados na Reitoria, Órgãos Suplementares e Acadêmicos, e separados por Campus⁸⁰.

O desinteresse em não responder ou não devolver o questionário foi entendido pelo pesquisador como um critério de seleção natural. Conforme previsto, houve uma discrepância entre o total desejado - questionário entregue - e efetivado da amostra - questionários devolvidos -, porém, avaliado com sucesso segundo a literatura pertinente ao assunto.

⁷⁸ Não devem participar da amostra os docentes e trabalhadores terceirizados.

⁷⁹ Amostragem aleatória simples.

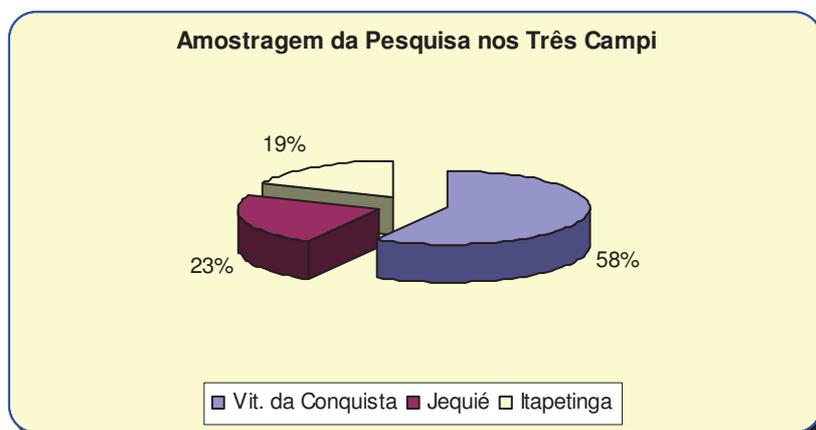
⁸⁰ Não incluímos separadamente os conselhos superiores porque seus integrantes já estão lotados nos órgãos mencionados.

Tabela 9 - Dados comparativos entre população e amostra da pesquisa.

Tipo/Campus	V. Conquista	Jequié	Itapetinga	Total Geral	
1. População	374	128	54	556	100%
2. Quest. Aplicados	116	50	34	200	36%
3. Amostra Obtida	83	32	27	142	26%
% da Amostra (3/1)	22%	25%	50%		

Fonte: GRH/UESB - Quadro Provisório; GAC/UESB – Quadro Efetivo. Set/2003.

Partindo de uma população de aproximadamente 560 trabalhadores, foram distribuídos no período compreendido entre 28 de agosto a 20 de setembro de 2003, cerca de 200 (duzentos) questionários, o que representa 36% do total de servidores do quadro. 71% deste total, cerca de 142 questionários foram devolvidos, sendo 27 (vinte e sete) do campus de Itapetinga; 32 (trinta e dois) de Jequié e 83 (oitenta e três) de Vitória da Conquista, o que representa uma amostra efetiva de 26% do universo. Verificou-se, assim, que 58 respondentes não devolveram os questionários, porém, contabilizando no total um estudo efetivo com mais de $\frac{1}{4}$ da população. Conforme Tabela 9, os dados relativos à amostra constam de:

**Figura 4 - Percentual da amostra por campus.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2003.

Conquanto se tenha obtido um retorno de 142 questionários – cerca de 71% do total entregue e 26% do universo de servidores, este número é considerado suficiente para se obter uma descrição do fenômeno na unidade estudada. Acrescenta-se ainda que, do universo

de 142 questionários aplicados, Vitória da Conquista apresentou uma hegemonia dos respondentes, fornecendo cerca de 60% das informações, conforme Figura 4.

5.5 Coleta de Dados

Através do apoio institucional da Pró-Reitoria de Adm. e Recursos Humanos e Gerência de RH, reforçando não apenas a relevância acadêmica do tema, mas também o interesse da administração da UESB pela pesquisa-, foi agendada a aplicação dos questionários separadamente em cada Campus, sendo para isso enviada uma correspondência para todos via *e-mails* pessoal e setorial (a fim de obter a conscientização e liberação do chefe imediato), convocando-os a se fazer presente nos locais indicados⁸¹.

Esta metodologia não gerou os resultados esperados, comparecendo apenas oito servidores no auditório do Júri em Vitória da Conquista; dois no auditório de Itapetinga e quatro em Jequié. Em face destas dificuldades, o pesquisador acompanhado de uma monitora, visitou todos os setores acadêmicos e administrativos da instituição a fim de conscientizar, instruir, aplicar e constituir responsáveis - por setor - para o recolhimento dos questionários. Os membros da equipe de pesquisa faziam esta visita para explicar do que se tratava e que a instituição teria, em contrapartida, um diagnóstico de comprometimento, suporte e imagem organizacional. Em alguns setores a coleta foi feita em grupos, com alguns respondentes em uma sala, e em outros, individualmente.

Não se obteve sucesso com os servidores de nível de apoio, visto que várias tentativas foram feitas no sentido de colher os dados deste grupo, quer através de uma sessão especial com os servidores, quer através de uma aplicação direcionada e individualizada. Percebeu-se que este grupo de entrevistados teve dificuldades no processo devido à falta de discernimento necessário para a interpretação das perguntas, bem como face ao desinteresse de contribuir para o processo, alegando como justificativa, principalmente, a falta de tempo, o esquecimento do questionário em casa e em alguns casos, a famosa frase: “o que eu vou ganhar com isso?”.

⁸¹ Auditórios dos três *Campi*.

5.6 Meios de Pesquisa: Instrumentos de Coleta de Dados – Questionários

Para mensurar todas as variáveis envolvidas na pesquisa foi construído um questionário cuja versão aplicada aos participantes pode ser vista no Anexo 1. Inicialmente, foi realizado um pré-teste com este instrumento, a fim de planejar as possíveis adaptações a serem feitas, bem como avaliar as dificuldades a serem enfrentadas pelos entrevistados, tais como: tempo a ser gasto na marcação das respostas; nível de dificuldades e interpretação das perguntas; stress no preenchimento; forma de aplicação; dentre outros. Após recebimento de todos os questionários, ratificou-se o previsto no pré-teste: concluiu-se que o questionário que continha 12 páginas e dois instrumentos para mensurar comprometimento, era bastante extenso, demandando, em média, trinta minutos para respondê-lo integralmente e conscientemente.

O questionário inclui itens fechados⁸², em sua maioria do tipo *Likert*, que variava de um a sete, visando investigar, prioritariamente, a intensidade e a natureza do comprometimento - instrumental ou afetivo. Aborda, ainda, itens que avaliam centralidade do trabalho, aspectos pessoais, funcionais, organizacionais e ocupacionais, dentre outros, constituindo, obviamente, numa ferramenta gerencial capaz de diagnosticar aspectos diversos do comprometimento, bem como a interferência das políticas de recursos humanos praticadas nas organizações.

Salienta Mowday e colaboradores (1982) que o instrumento utilizado para mensuração do comprometimento é o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), sendo este, juntamente com o de Bastos (2003) os escolhidos pelo pesquisador no trabalho em questão. Por ser a princípio auto-aplicável e sem maiores complicações, foi distribuído com acompanhamento prévio, ficando o pesquisador e a monitora à disposição durante o período citado, não havendo maiores dificuldades, necessitou-se apenas de uma aplicação dirigida com os servidores de menor grau de instrução.

Após levantamento bibliográfico abrangente, procurando identificar a melhor forma de compor o questionário e analisar as variáveis relevantes do objeto de investigação – Comprometimento Organizacional – no contexto da administração pública, chegou-se à

⁸² Constava apenas de uma questão em aberto, inerente às mudanças verificadas na UESB no último ano.

conclusão de que o grupo de variáveis aplicado neste trabalho seria: características organizacionais, do trabalho, pessoais e funcionais.

O instrumento de coleta de dados empíricos se encontra, portanto, estruturado em partes, sendo que a primeira questiona a vida do servidor na UESB; a segunda procura conhecer a relação do servidor técnico-administrativo com a UESB; A terceira questiona o significado do trabalho para o funcionário; A quarta parte busca analisar as relações de trabalho com a UESB e as duas últimas são referentes aos dados Pessoais e funcionais.

PARTE I - A vida do servidor na UESB - Conforme verificado na literatura existente sobre as bases do comprometimento, já foram testados e validados instrumentos que buscam analisar os níveis e tipos de comprometimento dos indivíduos. Das três dimensões de comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), escolheu-se trabalhar - nesta primeira parte - com uma medida comportamental de comprometimento que avalia adicionalmente a natureza instrumental ou afetiva da relação do indivíduo com a organização.

A escala é composta de dezessete itens, cada um com uma justificativa. Apresenta situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização, neste caso, na UESB. Frente a estas situações, o entrevistado podia se posicionar considerando as duas opções extremas (A e B), descritas nos sete quadros. Após analisar o fato, marcaria com um x no intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas.

A primeira pergunta avalia a intensidade do comprometimento, sendo que um dos extremos refere-se a atitudes que mostram o comprometimento do indivíduo (nível ótimo), enquanto que o outro demonstra o descompromisso (nível baixo). As respostas mais próximas do centro indicam os níveis médios, enquanto que o intervalo do meio (quarto quadrado) foi assinalado em virtude das dúvidas ou quando o entrevistado não soube que opção escolher.

Cada questão teve a sua justificativa. Após se posicionar diante da situação, veio uma segunda pergunta, geralmente contendo o questionamento a respeito do que mais pesou na decisão tomada. Para responder, o entrevistado procedeu da mesma forma, assinalando com um x o intervalo que mais se aproxima dos fatores apresentados nos dois quadros. Este procedimento serviu para diagnosticar a natureza do vínculo do servidor, indicando o comprometimento afetivo ou o instrumental. Propositadamente, não houve um

posicionamento cartesiano da base⁸³ – às vezes o afetivo se localizava à direita e em outros momentos à esquerda, a fim de não viciar ‘inconscientemente’ a resposta dos indivíduos. Foi recomendado também, que o espaço intermediário fosse marcado em caso de as duas alternativas o mesmo peso. Como exemplo, podemos citar a questão: “Imagine que a UESB implantou um sistema de sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria”?

O P E S A O A		O P E S A O B
Mesmo tendo sugestões, eu as guardaria para mim	<input type="checkbox"/>	Caso eu tivesse sugestões, as apresentaria à _____
O que pesa mais nessa sua decisão?		
Sentir-se ou não satisfeito por contribuir para a melhoria da organização.	<input type="checkbox"/>	As possíveis conseqüências (ganhos ou riscos) profissionais

PARTE II - A relação do servidor técnico-administrativo com a UESB. O entrevistado encontrou nesta segunda parte, vinte e sete sentenças que procuram avaliar a sua relação com a UESB, registrando no espaço adequado o número que correspondeu à posição frente ao item, utilizando a escala tipo *likert*⁸⁴, que variou do número 1 (discordo plenamente) até o 07 (concordo plenamente).

Esta segunda parte do questionário procura avaliar a intensidade e também os estilos ou bases predominantes do comprometimento. As primeiras nove questões do instrumento são utilizadas para mensuração do comprometimento e fazem parte do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) ou Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), proposto por Mowday e colaboradores (1982). Já a décima questão em diante é a estrutura fatorial da medida de comprometimento organizacional dos três modelos ou modelo tridimensional Meyer, Allen e Smith (1993), composto pelas bases afetiva (questões 10 a 15); instrumental (16 a 21); e normativo (22 A 27).

⁸³ As questões em que indicavam a tendência **afetiva** e se localizaram à esquerda do questionário foram: 01, 03, 04,06,07,09,10,12,13,14,15 e 17.

Do mesmo modo, as questões indicavam a tendência **instrumental** e se localizaram também à esquerda do questionário foram: 02,05,08,11 e 16 .

⁸⁴ Legenda de sete alternativas: 1- Discordo plenamente; 2- Discordo muito; 3- Discordo levemente; 4- Não discordo, nem concordo; 5- Concordo levemente; 6- Concordo muito; 7- Concordo plenamente.

PARTE III – Qual o significado do trabalho para o servidor da UESB. Nesta parte do questionário as questões não se referiam ao trabalho atual do servidor, mas ao fato de trabalhar em geral. A primeira questão perguntava ao indivíduo o quão importante e significativo é o trabalho em sua vida global. O entrevistado deveria responder assinalando um dos números, também em estilo *likert* (variando de 01 até 07) onde constava o número *um* para a sentença: uma das coisas menos importantes da minha vida, enquanto o outro extremo (*sete*) constava uma das coisas mais importantes da minha vida.

A segunda questão atribuía pontos para indicar a importância de algumas áreas na vida do indivíduo (centralidade do trabalho), a exemplo de lazer, comunidade, família e religião. Esta questão faz parte das medidas de significado do trabalho proposta por Mow (1987). Já a terceira questão diagnosticava “o quê” o trabalho significava para o indivíduo. Em ambas, deveria ser distribuído o valor de 100 pontos para todos os itens.

PARTE IV - O seu emprego atual. No primeiro momento, tratou de informações a respeito da carreira e das relações de trabalho com a UESB, a exemplo de: tempo de ocupação e número de cargos ocupados, quantidade de treinamentos e promoções, percepção do sujeito quanto à política de treinamento e de remuneração proporcionada pela organização. As perguntas tinham como respostas: sim, não, escala tipo *likert* e indicar o número correspondente à quantidade de episódios.

Em um segundo momento, tratou-se de características ligas à execução e planejamento das tarefas (escala *likert* de 01 a 07) e dos benefícios oferecidos pela organização (múltipla escolha).

PARTE V e VI – Dados Pessoais e Funcionais. O instrumento utilizado neste estudo empírico constou de sete questões que caracterizavam os aspectos pessoal e profissional dos indivíduos, distribuídas através das variáveis demográficas: idade, estado civil, sexo e grau de instrução. Já os dados funcionais se compõem de seis itens e consta em seu bojo, de indagações inerentes à vida funcional do servidor na organização: Mobilidade externa (quantidade de empregos antes da UESB) e interna (número de setores que o servidor já prestou serviços); forma de ingresso; tempo de serviço na instituição; rendimento bruto na instituição; campus de lotação; regime de trabalho e área de atuação (meio ou fim).

5.7 Procedimentos: Apuração, Mensuração e Análise dos Dados

Após recebimento dos questionários dos três *Campi*, foi confeccionado e tabulado um banco de dados contendo todas as respostas. Preocupado com a eficácia e lisura do processo, o próprio pesquisador digitou e tabulou os dados no programa Microsoft Office Excel, que, em uma segunda etapa foram transferidos para o programa específico.

A fim de implementar os procedimentos de análise estatística, (cálculo de frequência das variáveis e fórmulas estatísticas, a exemplo das medidas de tendência central e de dispersão), utilizou-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)⁸⁵ versão 11.0 subprograma *Frequencies e Statistics* para Windows. Neste sentido, a classificação é a maneira de distribuir e selecionar os dados, em classes ou grupos, (como em uma Tabela de distribuição de frequências), proporcionando a categorização mediante o agrupamento dos dados a partir de características comuns, bem como verificando a relação entre os elementos estudados com a análise de variância.

Concluído este processo, foram cruzadas as informações entre variável dependente e variáveis pessoais, funcionais e organizacionais, a fim de caracterizar os níveis de comprometimento entre os diversos estratos da amostra.

Para o estabelecimento dos padrões e natureza de comprometimento foram adotadas duas escalas, sendo a primeira, proposta por Bastos e colaboradores (2003) consta na PARTE I do instrumento e analisa o nível e a natureza do comprometimento dos indivíduos com a organização a partir de vínculos de bases afetiva e instrumental e a segunda, conforme PARTE II do questionário, para mensurar também os níveis do comprometimento e verificar a consistência desta nova medida, proposta por Mowday e colaboradores (1982). Para analisar as bases do comprometimento, também foi utilizada as medidas permanentes das escalas de Meyer, Allen e Smith (1993), denominada modelo tridimensional⁸⁶, que também teve a finalidade de verificar a coerência da nova medida de comprometimento, contribuindo para o processo de validação.

⁸⁵ Pacote estatístico para as ciências sociais.

⁸⁶ Considera as bases afetiva, normativa e instrumental.

Para Churchill (1979), o processo de validação pode ser entendido como um conjunto de procedimentos estatísticos, cujo objetivo fundamental é produzir escores observados o mais próximo possível dos escores verdadeiros da realidade pesquisada e a fidedignidade é definida como a capacidade de apresentar, ao longo do tempo e uso, medidas consistentes nas pesquisas. Assim sendo, o citado autor indica que nenhuma escala deve ser utilizada regularmente sem antes ter sido validada mediante o intuito de verificar a consistência de um instrumento de mensuração aplicado. Em comunhão com o mesmo, Spector *apud* Borges-Andrade (1994, p. 6) assinala que “uma boa escala somatória é, ao mesmo tempo, fidedigna e válida”, sendo essas suas características essenciais.

Neste sentido, considerando que a pesquisa foi analisada com base em dois instrumentos, torna-se necessário conhecer a confiabilidade das escalas, a fim de obter resultados com margens confiáveis. O índice de confiabilidade das medidas proposta no presente estudo é medido com base no *Alpha de Cronbach*, conforme tabela 10 a seguir.

Tabela 10 - Índice de confiabilidade das medidas.

Escalas	Autor	<i>Alpha de Cronbach</i>
Escala de Comprometimento	Bastos (2003).	0,7768
OCQ - Intensidade	Mowday et al (1982).	0,8577
Escala das Bases Afetiva e Instrumental juntas.	Bastos (2003).	0,7161
Escala da Base Afetiva	Meyer et al (1993).	0,7565
Escala da Base Instrumental	Meyer et al (1993).	0,6783

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Considerando que o *Alpha de cronbach* ideal, segundo a literatura pertinente, varia entre 0,70 - 0,90, todas as escalas apresentaram índices aceitáveis de confiabilidade⁸⁷. Neste sentido, as escalas que medem a intensidade do comprometimento apontaram um índice de 0,7768 e 0,8577 para as escalas de Bastos (2003) e Mowday *et al.* (1982), respectivamente. Quanto ao cálculo das bases, os resultados foram de 0,7161 para o estudo das bases concomitantes (BASTOS, 2003), 0,7565 para a base afetiva e 0,6783 para a base instrumental, ambas propostas por Meyer *et al.* (1993), conforme demonstra a tabela 10.

⁸⁷ Dentre as escalas trabalhadas, a de Base Instrumental proposta por Meyer *et al* (1993), apresentou o menor coeficiente, ficando um pouco abaixo da média, com o valor de 0.6783.

6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Escolhe bem o teu ponto de apoio e levanta o mundo. Não é a fama, a ação é tudo. O essencial é ter na vida um ideal alevantado e definido com aptidão e perseverança suficiente para o atingir.

Goethe

Os resultados obtidos com a pesquisa empírica realizada com os servidores técnicos administrativos da UESB nos *Campi* de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, encontram-se sistematizados em cinco partes. Inicialmente é apresentada a caracterização da amostra, através da descrição e análise das variáveis independentes pesquisadas. A segunda parte contém o resultado da pesquisa sobre as variáveis de personalidade, a exemplo do estudo sobre a centralidade e o significado do trabalho na vida destes profissionais. A terceira parte apresenta dados inerentes à carreira do indivíduo na UESB, a exemplo da ocupação de cargos comissionados, treinamentos, promoções, e relações do trabalhador com o chefe imediato e equipe de trabalho. A quarta parte consiste na identificação dos padrões (níveis ou intensidades) e dimensões (bases ou estilos) do comprometimento organizacional. Quanto aos níveis, foram utilizadas duas escalas fatoriais de comprometimento: Mowday *et al.* (1982) e Bastos *et al.* (2003). Quanto às bases, utilizaram-se também de duas escalas, sendo a de Bastos *et al.* (2003), e a de Meyer *et al.* (1993), sendo escolhido para esta pesquisa, trabalhar com o modelo bidimensional afetivo e instrumental. Por fim, são apresentadas as associações existentes entre as variáveis independentes com a variável central do estudo, o comprometimento, onde se busca uma análise comparativa entre os antecedentes com o objeto da pesquisa - a variável dependente: o comprometimento -, comparando os servidores efetivos com os temporários.

6.1 Participantes do Estudo: Análise Descritiva das Variáveis Pessoais e Funcionais

As Tabelas 11 e 12, apresentadas logo abaixo e no decorrer deste capítulo, resumizam e possibilitam uma visualização global (mediante valores relativos e absolutos) dos resultados obtidos da amostra válida de 142 questionários devolvidos pelos entrevistados, no que diz respeito às variáveis independentes pessoais e funcionais. As variáveis pessoais, conforme destacadas na Tabela 11, apresentam dados sociais e demográficos dos servidores pesquisados, a exemplo de *Campus* de lotação, sexo, idade, estado civil, titulação dentre outros.

Tabela 11 - Características da amostra: resultado da pesquisa - variáveis pessoais.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	Casos válidos (n) ⁸⁸	Amostra (%)
CAMPUS DE LOTAÇÃO	142	100
Vitória da Conquista	83	58
Jequié	32	23
Itapetinga	27	19
SEXO	135	100
Masculino	67	49
Feminino	68	51
IDADE	139	100
Até 25 anos	37	27
De 26 a 35 anos	48	35
De 36 a 45 anos	38	27
Acima de 46 anos	16	11
ESTADO CIVIL	136	100
Solteiro	74	54
Casado	55	41
Outros	07	05
ESCOLARIDADE	138	100
Alfabetizado	0	0
1º e 2º grau	45	33
Superior (Completo e incomp.)	43	31
Pós-Graduado (Espec./ mestre)	50	36

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003

O percentual está aproximado de acordo às normas de estatística: não constam decimais.

Os resultados da pesquisa, conforme apresentados na Tabela acima, demonstram que houve uma predominância amostral de servidores lotados no *campus* de Vitória da

⁸⁸ Em algumas questões o número de casos estudados ou “n” será inferior ao total da amostra, visto que o programa SPSS excluiu automaticamente as variáveis que contém o número “0” ou espaço vazio, aparecendo a mensagem “Missing Sistem” (o entrevistado não opinou, respondeu zero ou se esqueceu de responder).

Conquista, que representou 58% do total de questionários válidos, seguido de 23% do *campus* de Jequié e por último, num percentual de 19%, o *campus* de Itapetinga.

A amostra conseguida é proporcional e representativa da população total, visto que em valores universais, o *campus* de Vitória da Conquista absorve 67% do total de servidores; o *campus* de Jequié, coincidentemente, apresenta o mesmo percentual de 23% da amostra; por fim, Itapetinga, por ser um *campus* de menor porte e com menos cursos de graduação e pós, conta com 10% do total de servidores entre os *campi*.

A análise estatística dos questionários aplicados revela que há uma divisão equitativa no tocante à variável sexo, visto que apresenta um equilíbrio entre os indivíduos do sexo masculino (49%) e feminino (51%).

No que se refere à faixa etária dos servidores pesquisados⁸⁹, observa-se uma distribuição acentuadamente irregular: predomina o quantitativo de servidores com idade entre 26 e 35 anos com o valor 35%; com um percentual pouco significativo - 11 % - aparecem os servidores com idade acima de 46 anos. Valores idênticos foram observados entre as classes de servidores entre 36 e 45 anos e aqueles com até 26 anos de idade, representando 27% para ambos. Estes resultados demonstram que a esmagadora maioria dos servidores pesquisados na UESB – cerca de 90% - tem idade inferior a 45 anos, o que reflete também a realidade do universo.

Quanto ao item estado civil, mais da metade dos respondentes se encontra na categoria dos solteiros, com o percentual de 54% da amostra; em segundo lugar os casados (41%) e com pouquíssima expressão, os demais casos, correspondendo a apenas 5% da amostra.

No que concerne ao grau de instrução, encontrou-se em proporções bem similares. O nível de escolaridade dos servidores apresenta quantidade e percentuais próximos a 1/3 cada um (primeiro e segundo graus; terceiro grau e pós-graduação), havendo uma maior concentração – porém discreta - do estudo empírico entre os pós-graduados (36%). Estes dados são compatíveis com a realidade da instituição pesquisada, visto que em seu quadro funcional, a UESB conta com 33% de servidores especialistas ou mestres, enquanto que 25% são portadores de diploma de nível superior. Uma pequena parte - que não aparece na amostra - é apenas alfabetizada ou em curso do ensino fundamental, correspondente àqueles

⁸⁹ Quadro permanente e provisório

trabalhadores que desempenham atividades de apoio, a exemplo de serventes, motoristas, jardineiros dentre outros, equivalente a pouco mais de 10% do total.

Contudo, estes dados revelam uma situação atípica da realidade da educação superior da Bahia e que pode ser entendida na sociedade como um todo, visto que as oportunidades de acesso aos níveis educacionais mais elevados têm sido pífios devido ao baixo número de vagas ofertadas pelas universidades públicas - se comparado às demandas efetivas - e às condições de renda e salário insuficientes para o acesso às universidades privadas.

As variáveis funcionais também denominada de profissionais - apresentadas na Tabela 12 a seguir apontam dados dos servidores inerentes aos aspectos formais do vínculo do indivíduo com a organização, a exemplo de mobilidade (interna e externa), forma de Ingresso, regime de trabalho, área de atuação, ocupação de cargos - presente e passado - e trabalhos extra-organização.

Interpretando as características apresentadas no contingente de empregados da UESB nos três *campi*, percebe-se claramente, na amostra analisada, que os dados mais significativas do corpo funcional global da instituição referem-se às variáveis de regime de trabalho – tema central deste estudo -, demonstrando, em um resultado mais genérico que 63% dos entrevistados (87 indivíduos) são estatutários, enquanto que 37% (cerca de 51 pessoas) não possuem vínculo permanente com a instituição.

Observa-se na amostra, que houve uma considerável pulverização no *escore* entre as seguintes classes: Servidores REDA⁹⁰, contratos administrativos, ocupantes de cargo comissionado - livre nomeados -, com uma média aritmética de participação na pesquisa de 4%. Observa-se o claro domínio dos prestadores de serviço, com ampla maioria do quadro provisório: 17% da amostra, seguida do grupo dos estagiários - estudantes de nível médio e superior - com 8% dos entrevistados.

O aspecto mobilidade foi tratado aqui em duas dimensões: locais de trabalho anteriores a UESB (mobilidade externa) e quantidade de setores em que o indivíduo já prestou serviços dentro da própria instituição – mesmo que em campus diferente (mobilidade interna).

⁹⁰ Regime de Direito Administrativo.

Tabela 12 - Características da amostra: variáveis funcionais.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	Casos válidos (n)	Amostra (%)
Mobilidade Externa (Organizações Anteriores)	138	100
Nenhuma	25	18
De uma até duas	69	50
Acima de duas	44	32
Mobilidade Interna (Nº Setores que já Trabalhou)	138	100
Um	49	36
De dois até quatro	66	47
Acima de quatro	23	17
Forma de Ingresso na UESB	136	100
Concurso Público	74	54
Seleção (contrato provisório)	27	20
Convite/indicação	20	15
Outros	15	11
Regime de Trabalho	138	100
<i>Quadro Efetivo (Estatutário)</i>	87	63
• Transferência de outros órgãos	04	05
<i>Quadro Provisório</i>	51	37
• REDA	05	04
• Contrato Administrativo	04	03
• Prestador de Serviço	24	17
• Estagiário	11	08
• Ocupante de cargo comissionado	07	05
Área de Atuação	139	100
Área Meio (Administrativa)	114	82
Área Fim (Acadêmica)	25	18
Possui outros Empregos Concomitante com a UESB	138	100
Sim	31	23
Não	107	77
Já Ocupou Cargo de Confiança Anteriormente (*)	89	100
Sim	39	44
Não	50	56
Ocupa de Cargo de Confiança Atualmente	136	100
Sim	48	35
Não	88	65
Há Quanto Tempo Ocupa Cargo na UESB	46	100
Até um ano	18	40
Entre 2 e 4 anos	09	20
Entre 5 e 7 anos	08	17
De 8 anos em diante	11	23
Nível de Renda	138	100
Até R\$ 400,00	45	33
De R\$ 401,00 a 800,00	34	25
De R\$ 801,00 a 1.600,00	42	30
De R\$ 1.601,00 a 2.600,00	14	10
Acima de R\$ 2.601,00	03	02
Tempo de Serviço na UESB	137	100
Até um ano	23	17
1 a 5 anos	40	29
6 a 10 anos	30	22
11 a 15 anos	07	05
16 a 20 anos	18	13
Acima de 20 anos	19	14

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Quanto à mobilidade externa, nota-se a predominância de respostas no item “de uma até duas organizações”, isto significa que para a metade dos indivíduos respondentes a UESB não se constituía na primeira experiência de trabalho profissional, visto que anteriormente já haviam trabalhado em uma ou duas empresas. Também com elevado grau de representatividade aparecem os indivíduos com experiência mais acentuada em atividades laborais (experiência em mais de duas empresas já trabalhadas) representando 32% na pesquisa, seguido de uma minoria de aproximadamente 18% sem experiência advinda de outros trabalhos.

Quanto à mobilidade interna, nota-se que significativa parte da amostra – aproximadamente 65% - já acumulou experiências em outras unidades trabalhadas, passando acumuladamente pela classe “entre dois a quatro setores”. Uma boa parte dos entrevistados (36%) se mantém na mesma unidade ou está ocupando pela primeira vez um cargo na UESB, sendo que, deste total, 19% dos entrevistados têm até um ano de serviços prestados na UESB, enquanto que 25% trabalham há mais de três anos. Segundo a literatura, a baixa rotatividade pode ser interpretada como um apego e identificação com o trabalho que realiza, como também um estado de acomodação do servidor às tarefas desempenhadas. Por último, cerca de 17% dos respondentes já haviam passado por quatro ou mais setores dentro da instituição, o que representa pessoas com mais experiência e, possivelmente, uma visão mais globalizada e integrada de instituição de nível superior.

Com relação à forma de ingresso na entidade pesquisada, a amostra selecionada revelou um razoável equilíbrio entre servidores concursados (portanto do quadro efetivo) com 54% da amostra, e 46% referente às demais formas de ingresso, assim distribuídas: seleção para estagiários (alunos da UESB e estudantes secundaristas) com 20%; indicação de pessoas externas e convite de gestores com 15%; e outros (remoção, auto-apresentação) 11%. Estes dados já foram comentados no capítulo III, quando se tratou da caracterização do *locus* da pesquisa, porém acrescenta-se que para o vínculo temporário este quantitativo é muito elevado, visto que o concurso público é avaliado como um procedimento democrático, seletivo e justo para com a sociedade, além de combater alguns vícios de gestão, a exemplo do clientelismo, favoritismo e nepotismo.

Perguntados a respeito da área de atuação, uma expressiva maioria - cerca de 114 pessoas ou 82% da amostra - respondeu que trabalham na área meio ou administrativa, enquanto que uma minoria (25 pessoas ou 18%) assinalou que trabalham na área fim, aqui

entendida como atividades acadêmicas ligadas à pesquisa, extensão, graduação e pós-graduação.

Este resultado – aos olhos do pesquisador – pode apresentar alguma distorção, visto que alguns entrevistados (prestadores de serviço) poderiam não ter o discernimento necessário para avaliar a questão, já que atividade burocrática - independente da sua natureza - pode ter sido entendida como atividade administrativa ou mesmo o respondente não entender a essência deste assunto.

Quanto à fonte alternativa de trabalho e renda, apenas 23% trabalham - e são remunerados - em outras atividades concomitantes com a UESB, enquanto que a grande maioria tem apenas a UESB como única fonte de renda. Este perfil pode ser ilustrado sobre várias hipóteses: indisponibilidade de tempo por trabalhar os dois turnos (prestadores de serviço e ocupantes de cargo de confiança); cursarem universidade ou ensino médio; falta de oportunidade de trabalho ou que exija os dois turnos; família e, por último, desinteresse.

Pouco provável seria a hipótese do indivíduo - principalmente do quadro temporário e não ocupante de cargo - se achar com rendimentos suficientes para não ter renda extra. Além do elevado custo de vida da população, os salários pagos pela educação no Estado da Bahia - assim como em outros Estados do nordeste brasileiro - se encontram defasados historicamente e são baixos se comparados a outros órgãos públicos - em essência ligados à área fiscal - e privados, da capital e interior do Estado.

Perguntados se já ocuparam cargo de confiança em outras empresas e em períodos anteriores a UESB, 44% responderam que sim. Quanto à conjuntura do atual emprego, 35% ocupam chefias na UESB, enquanto que foi observado na pesquisa que 65% dos entrevistados não ocupam cargo comissionado na mesma instituição nos dias atuais. Dentre os ocupantes de cargo, 40% dos servidores estão ocupando cargos de confiança pela primeira vez, o que significa dizer que mais de um terço dos respondentes possuem no máximo doze meses de experiência com chefia. O restante - cerca de 60% do universo amostral - respondeu que ocupa cargos de chefia há mais de dois anos.

Considerando que a amostra deste estudo foi feita com aproximadamente 1/3 dos indivíduos do quadro temporário (prestadores de serviço), bastante condizente com esta realidade foi o quantitativo de servidores com rendimento bruto de até R\$ 400,00, equivalendo também a um terço da amostra total (cerca de 33%), o que significa dizer que

todos os respondentes desta classe são do quadro temporário (o menor salário pago atualmente na UESB ao servidor do quadro permanente é de R\$ 483,00 - nível de apoio, enquanto que apenas 12% dos entrevistados possuem renda superior a R\$ 1.600,00 (mil e seiscentos reais)⁹¹ .

No que diz respeito às faixas de renda intermediárias, verifica-se que a amostra abrangeu de forma relativamente equitativa as classes que variam entre R\$ 401,00 a R\$ 800,00 (25%), e 801,00 a R\$ 1.600,00, com 30% dos respondentes se encontrando com vencimentos integrais nesta amplitude, sendo também, em sua esmagadora maioria servidores do quadro efetivo ou livres nomeados.

Como ilustrou claramente a Tabela 12, predominou trabalhadores com tempo de serviço no intervalo entre um a cinco anos, com 29% dos respondentes. Bastante significativa é a classe de servidores que trabalha no serviço público entre seis e dez anos, perfazendo 22% nesta amostra; também relevante foi a amostragem dos indivíduos mais antigos da UESB, perfazendo 27% acima de 16 anos de trabalho, sendo que mais da metade destes, com mais de vinte anos de trabalho.

Estes dados, provavelmente, podem ser analisados de forma geral para a administração pública, visto que a situação do mercado de trabalho brasileiro e a estabilidade que o serviço público oferece, dentre outros benefícios, certamente possam explicar esse quadro de baixa rotatividade que caracteriza a amostra de servidores da UESB⁹². Observa-se, contudo, na Figura 5 logo abaixo, que 2003 apresentou o menor quantitativo de técnicos em seus quadros⁹³, com um total de 334, sendo computados nestes dados dois concursos públicos realizados em 1998 e 2000.

Considerando ainda que a instituição realizou seu último concurso público no ano de 1998, os 23 respondentes com até um ano de serviço são, na sua íntegra servidores do quadro temporário. De igual maneira se observa na Tabela 13, - classe de 1 a 3 anos - visto que todos os entrevistados também fazem parte do quadro funcional provisório.

⁹¹ Ao contrário do exemplo anterior, apenas os servidores do quadro efetivo ou livre nomeados, que ocupam cargo de confiança símbolo DAS-3 (Gerentes e Diretores de órgãos suplementares); DAS 2B (Vice-Reitor, Diretores de Deptº) e DAS 2C (Assessores Especiais e Pró-Reitores); ou aqueles que adquiriram estabilidade econômica nas condições supracitadas pertencem a esta classe salarial.

⁹² Observou-se nos últimos dez anos, que a saída de servidores do quadro de funcionários da UESB se deu, principalmente por motivos de aprovação em concursos públicos e aposentadoria – tempo de serviço ou invalidez -, registrando poucos casos de saída por criação de empresa ou ocupação de cargo em empresas privadas.

⁹³ Dados inversamente proporcionais ao crescimento da Instituição.

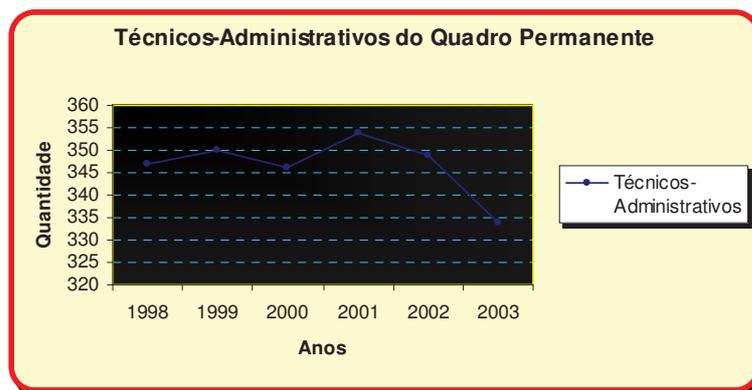


Figura 5 - Rotatividade no quadro de servidores.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Como dito, estes dados sugerem que é reduzido o número de ingresso de novos servidores do quadro permanente, o que se constitui num possível problema a ser enfrentado pela UESB, no que diz respeito à evasão de servidores - substituição daqueles que se aposentam, pedem demissão, ou morrem – enfraquecendo o vínculo empregatício - em consequência o comprometimento, conforme supõe o pesquisador e também no tocante à política sindical e de RH da instituição.

Tabela 13 - Regime de trabalho x tempo de serviço.

Situação/ anos	Até um	De 1 a 3	De 3 a 5	De 5 a 7	De 7 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Acima 20
Quadro efetivo	-	-	20	9	13	4	18	18
REDA	2	2	-	1	-	-	-	-
Contratos	3	1	1	-	-	-	-	-
P. de serviço	4	8	6	6	1	2	-	-
Cargo comissionado	4	-	1	-	-	1	-	1
Estagiários	10	1	-	-	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Confrontados os números pode-se verificar uma boa distribuição do perfil investigado na quase totalidade dos dados, por apresentar pouca discrepância percentual entre a população e a amostra, a exemplo das variáveis: sexo, idade, estado civil, regime de trabalho, forma de ingresso e escolaridade, dentre outros. Entretanto, as maiores divergências ocorrem quanto à variável ocupação de cargo de confiança e área de atuação, caracterizando a

amostra da pesquisa, neste último caso como mais voltada para a área administrativa, o que é coerente com a realidade, porém em proporções bem menores ao verificado. Com relação aos demais dados, há bastante similaridade, apontando para o elevado grau de representatividade da amostra colhida.

6.2 Análise Descritiva das Variáveis de Psicossociais

No conjunto de variáveis de personalidade, explorada nas pesquisas sobre comprometimento, investigou-se a centralidade e o significado do trabalho na vida dos servidores, mensurados através de escalas apropriadas, localizadas na parte IV do questionário, que, por sua vez, é composta de três questões. Este construto envolve os valores atribuídos ao trabalho.

O item 4.1 buscava conhecer a importância e significado do trabalho na vida global dos servidores da UESB em escala tipo *likert* variando de 1 (uma das coisas menos importantes da minha vida) até 7 (uma das coisas mais importantes da minha vida). No geral, os respondentes se situaram próximo ao extremo positivo, com uma média de 6,13⁹⁴. Em outras palavras, esta média representa o trabalho como sendo extremamente importante na vida dos uesbianos. Por coincidência, ao comparar os servidores do quadro efetivo com os não efetivos, verificou-se exatamente o mesmo grau de importância para ambos, confirmando a média de 6,13.

Cruzando as informações inerentes a este item, verificou-se que a média do *Campus* de V. Conquista foi de 6,07 e a do *campus* de Itapetinga 6,13. Quanto aos servidores do *campus* de Jequié, a média apresentada foi discretamente maior que as demais, 6,26, não chegando a ser uma diferença estatisticamente significativa, a ponto de tirar conclusões.

O item 4.2 se reportava à importância das várias áreas sociais na vida do trabalhador da UESB, avaliando, implicitamente, a centralidade relativa do trabalho para o indivíduo, sendo que os respondentes distribuíram um *score* total de 100 para as cinco áreas, conforme discriminado na Tabela 14 e Figura 6, logo abaixo:

⁹⁴ Em um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Ufba, BRANDÃO (1991) encontrou uma média de 6,22.

Tabela 14 - Importância das áreas sociais da vida do servidor da UESB.

Regime de Trabalho/Áreas	Lazer	Comunidade	Trabalho	Religião	Família
Quadro efetivo	13,84	9,58	22,89	17,89	38,93
Nº de casos	82	80	84	73	84
Quadro provisório	13,14	10,36	28,98	16,04	32,10
Nº de casos	50	47	50	50	50
Média Geral	13,58	9,87	25,16	17,14	36,38
Total de casos	132	127	134	123	134
<i>UFBA (1991)</i>	<i>14,8</i>	<i>10,0</i>	<i>28,3</i>	<i>11,7</i>	<i>35,2</i>
<i>Japão</i>	<i>19,7</i>	<i>5,3</i>	<i>36,1</i>	<i>3,7</i>	<i>14,0</i>
<i>EUA</i>	<i>18,0</i>	<i>9,9</i>	<i>24,5</i>	<i>14,0</i>	<i>33,5</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003; Brandão, 1999.

Comparado a outras pesquisas.

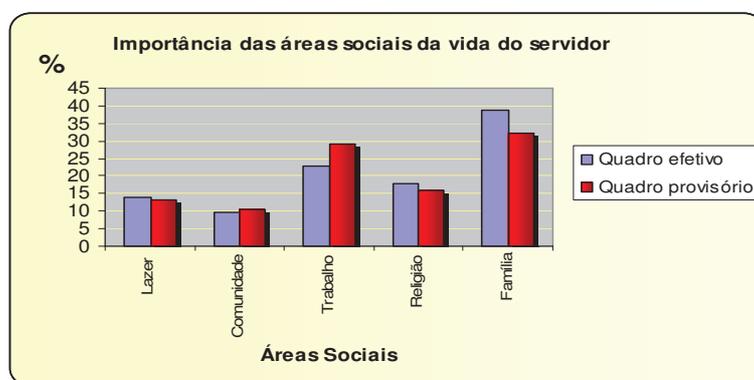


Figura 6 - Importância das áreas sociais da vida do servidor.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Os dados acima reafirmam a importância do trabalho na vida do indivíduo, cuja média geral de 25 p.p - quadro efetivo e temporário - só é inferior ao valor da família, com cerca de 36% para ambos⁹⁵. Em um estudo feito por Brandão (1991), os resultados foram compatíveis, ou seja, a importância do trabalho somente é inferior à família, com um escore de 28 p.p para trabalho contra 35% para família. Percebem-se claramente nos dados acima que o valor das áreas lazer, comunidade e religião são bastante equitativas entre os servidores efetivos e não efetivos, parecendo à primeira vista não ser uma característica distinta do regime de trabalho. Porém, no tocante ao trabalho, contrariamente ao item 4.1, existem diferenças relevantes, visto que os servidores do quadro provisório apresentam 6 p.p acima

⁹⁵ A literatura revela que estudos realizados no Japão e Estados Unidos apontaram resultados semelhantes a este. Nota-se apenas, que no Japão o trabalho tem uma importância ligeiramente maior que a família.

dos efetivos, ou seja, para eles o trabalho tem um percentual de aproximadamente 29% contra 23% dos efetivos.

Quanto à família, há uma inversão dos valores apresentados acima, como se houvesse uma migração de uma área para outra, apontando que os efetivos a priorizam com maior significado, talvez justificado pela segurança e estabilidade do trabalho, maturidade e etapa conquistada no decorrer da vida, o que não condiz com os prestadores de serviço, que devem priorizar nesta etapa da vida, supõe o pesquisador, o emprego, a conquista do espaço e a sobrevivência.

Ainda explorando o significado do trabalho, o item 4.3 pede para o indivíduo explicar o significado do trabalho em sua vida e distribuir 100 p.p para os itens, ou seja, avaliar o peso que os diversos produtos do trabalho têm para ele, apresentando sete alternativas a serem avaliadas, conforme Tabela 15 logo abaixo, que mostra também os resultados obtidos na pesquisa realizada com 142 servidores, sendo que foram validados apenas 133 casos: 83 referentes ao quadro efetivo e 50 ao provisório.

Tabela 15 - Significado dos produtos do trabalho na vida dos servidores da UESB.

Regime/ produtos do trabalho	Status e Prestígio	Fornece Rendimentos	Mantém Ocupado	Contato com pessoas	Servir à sociedade	É muito interessante	Auto-realização
(Quadro Efetivo)	8,34	19,71	11,77	12,89	13,14	11,01	23,20
Não efetivo	12,26	16,58	12,40	13,84	13,34	11,20	20,80
Media Geral	9,81	18,53	12,01	13,25	13,22	11,04	22,31
<i>UFBA (1991)</i>	<i>8,4</i>	<i>21,8</i>	<i>13,5</i>	<i>12,5</i>	<i>14,2</i>	<i>10,5</i>	<i>17,1</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003; Brandão, 1999.

O produto de trabalho que obteve maior escore tanto para os servidores do quadro efetivo quanto para o provisório foi exatamente “*O trabalho lhe proporciona auto-realização*” (média de 23% para efetivos e 22% para não efetivos, aproximadamente), vindo em seguida “*O trabalho fornece a você rendimentos necessários*” com 19,7% e 18,5% respectivamente. Quanto aos demais produtos não existem diferenças significativas entre os pesos atribuídos (variando entre 11 e 13 pontos), sendo que o item “*O trabalho dá a você status e prestígio*” apresenta o menor peso entre as demais variáveis (8,34% e 9,81%).

Quanto ao item “*rendimentos*” é incontestável que apareça na pesquisa, visto que é um forte preditor de comprometimento - base instrumental - sendo importante que o trabalho garanta os rendimentos necessários à sobrevivência e melhoria do padrão e da qualidade de

vida dos indivíduos, não significando inferir, portanto, que há prioridade por ganhos em detrimento aos demais produtos do trabalho. Pode-se inferir no grupo examinado, que há uma busca prioritária pela auto-realização, atrelando a ela perspectivas de crescimento profissional. Estes dados já foram previstos e confirmados pela literatura pertinente.



Figura 7 - Significado dos produtos do trabalho na vida dos servidores da UESB: comparação entre funcionários efetivos e temporários.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Robbins (1998), ao discutir os valores e recompensas no trabalho, diferencia os valores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, sendo que os primeiros se relacionam às coisas subjetivas do *self*, ao escopo do trabalho, a exemplo de auto-satisfação com as atividades, envolvimento, identificação e auto-realização, enquanto que o segundo está vinculado à racionalidade do trabalho, como recompensas, status, maiores ganhos, dentre outros. Os mistos consideram ambos os aspectos. Conforme Figura 7, logo acima, percebe-se que o grupo pesquisado tem um perfil mais voltado para os valores intrínsecos, podendo se observar pelos altos percentuais com a auto-realização do trabalho e pelo baixo rendimento do itens Status e Prestígio.

Dos dados apresentados a respeito do significado do trabalho, pode-se considerar que os funcionários da UESB apresentam um perfil muito similar ao de outros trabalhadores, tanto nacionais quanto internacionais, a exemplo da pesquisa realizada por Brandão (1991) com os Servidores Técnico-Administrativos da UFBA, conforme comparação feita na Tabela 15 logo acima.

6.3 Análise Descritiva da Carreira e Instituição

Em busca dos fatores antecedentes do comprometimento, investigaram-se os aspectos referentes à política de desenvolvimento e treinamento dos servidores, assim como promoções e relações do indivíduo com a equipe de trabalho e chefe imediato. Os resultados referentes a tais aspectos da política de recursos humanos são apresentados a seguir.

Aproximadamente 90% dos servidores respondentes já participaram de cursos promovidos pela UESB, o que retrata que a instituição honra com a natureza, finalidade e valores que lhe conferem o título de instituição de ensino superior - de cunho educacional - tendo ofertado, efetivamente, cursos e programas de desenvolvimento de Recursos Humanos voltados para seus servidores, e em particular os estatutários, sendo estes dados expressivos indicadores de atualização e aprimoramento profissional.

Confirmando esta tendência, conforme se verifica na Tabela 16, cerca de ¼ do quadro de servidores já participou de mais de nove treinamentos, enquanto que mais da metade dos entrevistados se encontram na faixa de um até seis treinamentos. Apenas 13% dos entrevistados nunca tiveram a oportunidade de participar do programa, sendo todos estes prestadores de serviço com pouco tempo de casa.

Tabela 16 - Quantidade de treinamentos promovidos pela UESB.

TREINAMENTOS	N	%
NENHUM	17	13
De 01 até 03	43	31
De 04 até 06	32	23
De 07 até 09	11	08
Acima de 09	34	25
CASOS	137	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

No tocante às “oportunidades de crescimento”, as Tabelas 17 e 18 apontam alguns indicadores sobre as oportunidades de ocupação de cargos na instituição, demonstrando que

existem chances de crescimento funcional devido, dentre outros motivos, à sua estrutura organizacional⁹⁶ - horizontal e vertical - ampla e com muitos níveis hierárquicos:

Tabela 17 - Relação de cargos da UESB (Lei 6677/96).

SÍMBOLO	NOMENCLATURA DOS CARGOS	QUANTIDADE
DAS II C	Pró-Reitores, Diretores de Departamento, Chefe de Gabinete, Procurador Jurídico, Assessores Especiais e Vice-Reitor	29
DAS III	Gerentes, Prefeitos de <i>campus</i> , Diretores de Órgãos Suplementares e Coordenadores de Colegiado e Assessores.	56
DAI IV	Subgerentes, Coordenadores de GT e Secretários de DAS IIC	72
DAI V	Chefes de seção e demais secretários	49
TOTAL		206

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Na amostra pesquisada, cerca de 83% dos respondentes já ocuparam pelo menos um cargo de confiança ou obtiveram uma promoção na UESB nos três *campi*, sendo que 50% já ocuparam mais de três cargos⁹⁷. A amostra revela também que no período da pesquisa, compreendido entre 28/08 a 20/09/03, apenas sete servidores do quadro provisório ocupavam cargos comissionados, o que demonstra que a ampla maioria dos ocupantes pertence ao quadro permanente, neste caso, servidores técnicos administrativos ou docentes da instituição, sendo que estes últimos gerenciam principalmente cargos no primeiro ou segundo escalão.

Tabela 18 - Promoções recebidas pelos servidores na UESB.

PROMOÇÕES	N	%
NENHUMA	23	17
UMA	18	14
DUAS	15	12
TRÊS	09	07
ACIMA de 03	65	50
TOTAL DE CASOS	130	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Ao analisar o aspecto liderança e comportamento do grupo de trabalho para com o chefe imediato, os dados revelados na Tabela 19, em sua grande maioria, apontam para uma

⁹⁶ De acordo a estrutura organizacional da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, verifica-se que existem cinco níveis hierárquicos e cerca de 206 cargos distribuídos entre os três *campi*, incluindo aqueles que só podem ser ocupados por professores, a exemplo de Reitor, Vice-reitor, diretores de dept^o e coordenadores de colegiados. Quanto aos respondentes que indicaram no questionário, ter sido promovido acima de cinco vezes, interpretam-se como promoções horizontais, visto que a instituição não dispõe de mais de cinco níveis, como dito acima.

⁹⁷ Considerando que existem 25 departamentos, quinze colegiados e mais sete cargos DAS 2C em nível de pró-reitoria - órgãos tradicionalmente ocupados por professores - restam 159 cargos a serem pleiteados por servidores técnico-administrativos, o que representa uma proporção de 2,1 técnicos por cargo - se considerarmos o quadro efetivo - e 3,5 se considerarmos também aqueles do quadro provisório.

avaliação positiva deste relacionamento, visto que o *escore* de 5,39 em uma escala de 1 a 7 demonstra um alto grau de satisfação do grupo para com o chefe. Aspectos das relações grupo-liderança estão positivamente associados a comprometimento, argumenta Mathieu e Zajac (1990), afirmando em seus estudos que as correlações mais altas foram encontradas no estilo participativo, incentivador e com facilidade de comunicação. Acrescenta, ainda, que o perfil de “amigo”, auxiliador nas tarefas e o fato de ter consideração com o grupo elevam significativamente o C.O. Contrariamente, conflitos, sobrecarga de trabalho e centralização de tarefas afetam negativamente o nível com o vínculo.

Tabela 19 - Caracterização do chefe imediato.

Característica da chefia	n	Escore médio
Facilitador	131	5,46
Incentivador	131	5,16
Próximo/Acessível	131	5,47
Aberto a críticas	130	5,12
Capacitado	132	5,66
Preocupado com as relações interpessoais	129	5,26
Avaliação Geral do chefe	135	5,39

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003

Escala de 1 a 7

Avaliando a relação chefe / subordinado por *campus*, observou-se que, dentre as seis características elencadas, os ocupantes de cargo do *campus* de Itapetinga - dentre eles, subgerentes, diretores de departamento e principalmente, prefeito de *campus* -, apresentam os melhores indicadores de supervisão, se destacando nas seguintes variáveis: Facilitador, Incentivador, capacitado para o cargo destinado e preocupado com as relações interpessoais.

Já no que diz respeito ao item acesso e proximidade, não houve diferença estatisticamente significativa entre os *campi*, embora o *campus* de Vitória da Conquista apresente uma vantagem sobre os demais, pelo fato de existir em sua estrutura organizacional e hierárquica muitos níveis verticais e horizontais e com eles, acesso mais fácil e tempestivo ao chefe imediato. O *campus* de Jequié - principalmente através do prefeito de *Campus*, por ser o chefe imediato de grande parte dos pesquisados -, apresentou uma qualidade atrelada à humildade e abertura quanto às críticas emitidas pela equipe de trabalho, conforme demonstra a Tabela 20

Tabela 20 - Caracterização do chefe imediato por *campus*.

Características / <i>Campus</i>	Facilitador	Incentivador	Próximo/Acessível	Aberto a críticas	Capacitado	Preocupado c/ as relações
V. Conquista	5,32	5,03	5,50	5,15	5,42	4,97
Jequié	5,52	5,14	5,48	5,39	6,00	5,70
Itapetinga	5,83	5,63	5,33	4,67	6,01	5,73
Total 130 casos	5,46	5,16	5,47	5,12	5,66	5,26

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003

Escala de 1 a 7

Ainda com relação à equipe de trabalho, porém, sob o ponto de vista do relacionamento interpessoal, a avaliação do grupo também é, em sua totalidade, positiva, conforme pode ser constatado na Tabela 21 logo abaixo, onde prevalece a percepção de espírito colaborador, participativo, democrático, repleto de valores sociais e afetivos entre a equipe de trabalho, o que pode se tornar uma relação direta com a variável dependente, se fazendo refletir também em apego e fortalecimento do vínculo com a organização, conforme Mathieu e Zajac (1990) e Moraes *et al.* (1998) apontaram em seus achados.

Tabela 21 - Avaliação da equipe de trabalho.

Característica do grupo	n	Escore médio
Competição – Uns querendo superar os outros	131	3,16
Cooperação – Uns ajudando os outros	133	5,18
Liberdade para avaliar críticas e opiniões	131	5,32
Amizade e Coleguismo – até fora do trabalho	132	5,47

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003

Escala de 1 a 7

6.4 Comprometimento Organizacional do Servidor da UESB

A variável central do presente estudo, como já explicitado anteriormente, consiste no comprometimento do servidor da UESB. Esse comprometimento foi estudado em relação a diferentes focos e bases. Os resultados encontram-se expostos e discutidos a seguir.

6.4.1 Intensidade ou Níveis do Comprometimento

Como apresentado anteriormente, utilizou-se na pesquisa um instrumento contendo duas escalas fatoriais para avaliar a intensidade e as bases do comprometimento organizacional do servidor técnico administrativo com a UESB. No concernente à primeira escala, conforme descrito na metodologia proposta por Bastos *et al.* (2003), pode ser definida como buscando indicadores comportamentais de comprometimento e denominou-se a vida do servidor na UESB, composta por dezessete questões tipo *likert*, sendo que a primeira pergunta avaliou a intensidade do comprometimento do servidor com a UESB, enquanto que a segunda, como justificativa, avaliou as bases deste compromisso – afetiva ou instrumental.

Já a segunda escala, presente na parte II do mesmo questionário, constou de vinte e sete sentenças e procurou avaliar a relação do servidor com a UESB. Para medir a intensidade do C. O, analisou-se as nove primeiras questões através do OCQ proposto por Mowday *et al.* (1982). Para conhecer as bases predominantes (da décima questão em diante) usou-se da escala proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), presente no mesmo questionário, dentro do modelo concebido pelos autores que toma comprometimento como fenômeno atitudinal.

Tabela 22 - Medidas de tendência central e dispersão do comprometimento organizacional nas duas escalas utilizadas na pesquisa.

Escala	I – Bastos <i>et al.</i> (2003)	II - OCQ – Mowday <i>et al.</i> (1982)
Casos Válidos	142	138
Média	4,83	4,98
Mediana	4,88	5,11
Moda	4,88	6,00
Valor Mínimo	2,41	2,33
Valor Máximo	6,47	6,75
Desvio Padrão	,795	1,062
Skewness	-0,42	-0,94

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Escala de 1 a 7

Conforme indica a Tabela 22 e Figura 8, a intensidade do comprometimento organizacional do servidor público técnico administrativo com a UESB (quadro permanente e temporário) é relativamente alta, visto que nas duas escalas, os maiores percentuais - e também a maior frequência - das classes estão compreendidas entre 4,5 e 6. Neste sentido,

considerando um escore variando entre 1 a 7, observou-se que a média aritmética (\bar{x}) referente à intensidade do Comprometimento Organizacional do servidor da UESB é de 4,83, verificado na 1ª medida (BASTOS *et al.*, 2003), e de 4,98 na 2ª (MOWDAY *et al.*, 1982).

Em um trabalho similar, realizado com os servidores efetivos da Universidade Federal da Bahia, Brandão (1991) constatou uma média aritmética um pouco superior a encontrada neste trabalho, com escore de 5,32, enquanto em um hospital privado de porte médio em Salvador, Bastos e Lira (1997) identificaram elevados níveis de comprometimento com a organização, com um escore de 5,6.

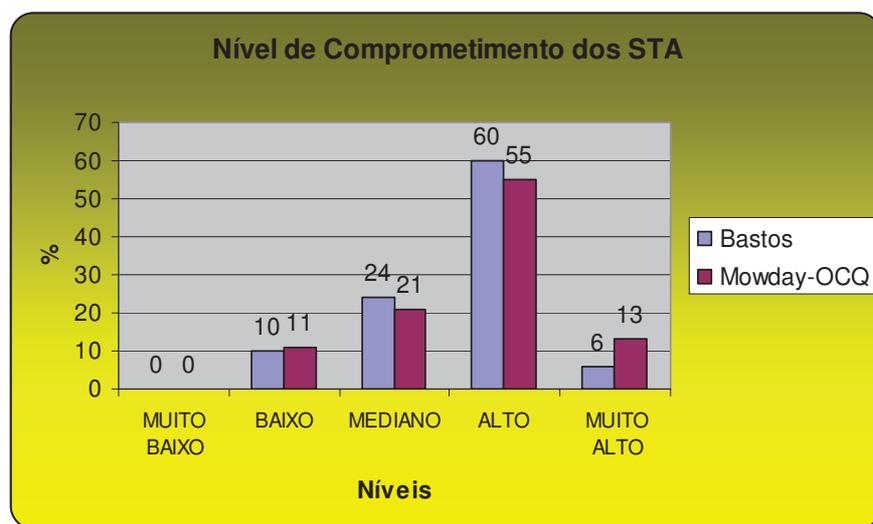


Figura 8 - Nível do Comprometimento Organizacional dos servidores da UESB medido nas duas escalas utilizadas na pesquisa.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Estes dados são também ratificados através das medidas de tendência central⁹⁸, que permitem localizar a maior concentração de valores de uma distribuição, podendo se constatar através da Tabela 22, logo acima, que estas medidas confirmam que se encontra na

⁹⁸ Para Crespo (1988) as medidas de tendência central servem para orientar quanto à posição de uma distribuição, tendendo a se agrupar em torno dos valores centrais. As mais importantes são a média aritmética, a mediana e a moda: a média aritmética é o quociente da divisão da soma dos valores da variável pelo número deles; moda é o valor que ocorre com maior frequência em uma série de valores e mediana é o número que se encontra no centro de uma série de números, cujo valor é situado de tal forma no conjunto que o separa em dois subconjuntos de mesmo número de elementos.

classe de 4,5 a 6, conforme dados apurados: Moda (Mo)= 4,88 na I e 6,00 na II e a Mediana (Md) = 4,88 e 5,11, respectivamente.

Quanto às medidas de dispersão, o desvio padrão é considerado pela literatura o mais eficaz, cuja finalidade é detectar a distância dos valores de uma variável em torno de um dado de tendência central. Neste sentido, encontrou-se na I medida um desvio padrão de 0,7953 e 1,062 na II medida, valores estes considerados baixos, o que equivale a dizer que não houve elevada discrepância em relação aos escores da amostra. Foi encontrado também que o Skewness foi de -0,42 e - 0,94 nas escalas mencionadas.

Verifica-se também na Tabela 22 e no Anexo 5, que o valor mínimo de comprometimento encontrado na I medida foi a média de 2,41, enquanto que o indivíduo mais comprometido da mesma amostra possui um *escore* de 6,47 De igual maneira, a escala de Mowday *et al.* (1982) apresentou um valor mínimo de 2,33 e máximo comprometimento de 6,75.

Analisando a I medida de comprometimento (BASTOS *et al.*, 2003), nota-se que aproximadamente 2/3, ou 60% da amostra, obteve escores de alto comprometimento (variando entre 4,5 e 6), enquanto que 24% - ou 34 respondentes - apresentam um grau mediano, conforme Tabela 23 a seguir.

Tabela 23 - Frequência e percentual dos servidores por nível de comprometimento.

Intensidade/Escala	Escala I - Bastos		Escala II – OCQ - Mowday	
	Casos	%	Casos	%
MUITO BAIXO (Entre 1 e 2)	0	0	0	0
BAIXO (Entre 2 e 3,5)	14	10,0	15	11,0
MEDIANO (Entre 3,5 e 4,5)	34	24,0	29	21,0
ALTO (Entre 4,5 e 6)	85	60,0	76	55,0
MUITO ALTO (Entre 6 e 7)	9	6,0	18	13,0
CASOS	142	100,0	138	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

É quase inexpressivo o quantitativo de servidores com nível muito alto (entre 6 e 7), com 6%, ou 9 pesquisados. Também é pouco expressivo o contingente com baixo comprometimento (entre 2 e 3,5), correspondendo este último a um percentual de 10%. Observa-se também que nenhum respondente é totalmente descomprometido com a

organização, visto que dos 142 casos, não se observou nenhuma média e nenhum caso pesquisado com grau de comprometimento variando entre 1 e 2.

No que diz respeito à II medida (MOWDAY *et al.* (1982) nota-se que 76 respondentes - o que representa mais da metade dos entrevistados - possuem um alto grau de comprometimento (variando entre 4,5 e 6), enquanto que apenas 29 respondentes ou 21% apresentam um grau mediano. Já o quantitativo de servidores com nível muito alto (entre 6 e 7) é relativamente pequena, correspondendo a apenas 13% da amostra. Quanto ao baixo comprometimento - entre 2,0 e 3,5 - a II escala representa 11%, o que equivale a 15 casos. Observa-se também, que nenhum dos 138 respondentes é totalmente descomprometido com a organização.

Os dados referentes às duas medidas de comprometimento revelam-se, no geral, bastante congruentes, o que fortalece a validação dos instrumentos utilizados. Para fortalecer tal enunciado, verificou-se uma alta correlação (de 611) entre as duas medidas de comprometimento, com um índice de significância $p \leq .000$.

Ainda com relação aos indicadores da I Escala, as questões que obtiveram maiores médias de comprometimento foram a 1ª e a 7ª, nesta ordem: *“Imagine que a UESB implantou um sistema de sugestões acessível a todos os funcionários, que posição você assumiria?”* *“Considerando-se o conjunto das organizações similares, a UESB é reconhecida como menos eficiente ou menos conceituada. Como você se sentiria frente a isso?”*, em ambos os casos a média foi de 6,27 e isso quer dizer que a maior parte dos respondentes estariam dispostos a contribuir com a Instituição, apresentando o mesmo score.

Oposto a estas, o indicador que apresentou o menor escore – 1,86 - foi a 17ª: *“Dificuldades momentâneas levam a sua organização a restringir benefícios e vantagens que vinham oferecendo ao trabalhador. Que posição você assumiria?”* Já neste caso, a pesquisa acusa que os servidores não estariam muito dispostos a abrirem mão dos seus direitos e vantagens a fim de contribuírem para outros investimentos e adequarem aos desejos e interesses da UESB. O desempenho dos demais indicadores pode ser observado no Anexo 6.

No concernente ao instrumento para mensurar os níveis do comprometimento, proposto por (BASTOS *et al.*, 2003) o atributo que apresentou o menor escore – 1,86 - e também o menor índice de confiabilidade foi 17º: *“Dificuldades momentâneas levam a sua*

organização a restringir benefícios e vantagens que vinha oferecendo ao trabalhador. Que posição você assumiria?” A pesquisa acusou que os servidores não estariam muito dispostos a abrirem mão dos seus direitos e vantagens a fim de contribuírem para outros investimentos e se adequarem aos desejos e interesses da UESB. De igual maneira, a 15ª questão coloca: *“Você recebe uma proposta de trabalho de outra Organização pública ou privada, oferecendo um salário superior ao que você recebe na UESB, o que você faria?”* Como opção A, contém *“Eu examinaria com interesse a proposta recebida”*, o que segundo o instrumento, esta atitude reflete um descompromisso.

Analisado os 142 casos, percebeu-se que a esmagadora maioria se posicionou no extremo um, visto que a alternativa continha a frase *“eu examinaria com interesse”* e o verbo examinar foi interpretado como uma atitude de baixo comprometimento. Portanto, como sugestão, recomenda-se excluir a 17ª questão e rever a redação da 15ª, permutando o verbo *“examinar”* por um outro que denote ação, e não uma intenção de *“apenas”* analisar, o que não incorreria em sair da organização. Com estas observações, o índice de confiabilidade da escala I (BASTOS *et al.*, 2003) teria o *alpha* de *cronbach* aumentado.

Os resultados de elevado comprometimento dos servidores da UESB, embora congruentes com os encontrados por Brandão (1991) entre servidores da Universidade Federal da Bahia, distanciam-se do padrão encontrado por Bastos e Borges-Andrade (2000) entre servidores públicos. Em um estudo mais amplo, com de empresas dos ramos de metalúrgica; Fundação de saúde; Telecomunicações e com um órgão da Administração pública direta. Segundo os autores, o perfil que caracteriza o órgão da administração pública centralizada ou organização burocrática clássica, apresenta elevada concentração dos seus funcionários (68%) nos padrões caracterizados por reduzido comprometimento, conforme Anexo 7.

6.4.2 Bases do comprometimento

No que diz respeito ao estudo das bases do comprometimento o pesquisador optou por trabalhar com ambos instrumentos, ou seja, o proposto por Bastos *et al.* (2003) e as escalas propostas por Meyer, Allen e Smith (1993), pelos seguintes motivos: a) as duas escalas apresentaram bons coeficientes de confiabilidade, com $\alpha = 0,7161$ na de Bastos *et al.* (2003), 0,7565 na Escala de Comprometimento afetivo de Meyer *et al.* (1993) e, ainda, 0,6783 na Escala de Comprometimento Instrumental dos mesmos autores. Optou-se por estudar o

modelo bidimensional, composto pelas bases afetiva e instrumental, não cabendo neste trabalho a análise do comprometimento normativo – presente também no modelo tridimensional proposto por Meyer *et al.* (1993). b) adicionalmente, a escala proposta por Bastos *et al.* (2003) trabalha afetividade e instrumentalidade como pólos de um contínuo, permitindo analisar a tendência de o servidor explicar o seu vínculo de comprometimento com a organização nas duas dimensões simultaneamente. Isso introduz uma nova forma de trabalhar a questão das bases do comprometimento do empregado, que não se encontra no modelo mais tradicional proposto por Meyer *et al.* (1993), cujas bases são mensuradas individualmente, apontando a tendência para aquele que obtiver maior escore.

Ainda neste sentido, na escala de Bastos *et al.* (2003), o comprometimento afetivo e o instrumental, se situam em extremos opostos de uma mesma medida, com valores variando entre 1 a 7, sendo que quanto mais os valores se aproximam do extremo inferior (1,0) a tendência é ao comprometimento Afetivo, enquanto que mais próximos do extremo superior (portanto 7), apontam tendências à instrumentalidade. Os dados descritivos das bases do comprometimento nas medidas utilizadas encontram-se na Tabela 24.

Tabela 24 - Dados descritivos das bases do comprometimento nas escalas utilizadas.

Medidas	Nº de Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comp. Afetivo – Meyer <i>et al.</i>	138	1,33	7,00	4,7399	1,24800
Comp. Instrumental - Meyer <i>et al.</i>	138	2,00	7,00	4,3487	0,85082
Base Afet/Inst – Bastos <i>et al.</i>	142	1,00	5,94	3,4132	0,87337

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

A escala proposta por Bastos *et al.* (2003) composta de duas dimensões - afetiva e instrumental possui valores mínimo e máximo dos dezessete itens que compuseram a escala de 1,00 e 5,94 respectivamente, apresentando uma média de 3,4132 e desvio padrão de 0,87337, sendo analisados todos os 142 casos, conforme Tabela 24. Com estes dados, se evidencia nos estudos estatísticos, conforme instrumento utilizado na pesquisa para este fim, que os servidores no geral possuem uma tendência para o vínculo de comprometimento afetivo com a instituição ($x = 3,41$, portanto, mais próximo do base afetiva, visto que 3.5 é o meio).

Mowday *et al.* (1982) lembram que o comprometimento atitudinal e o calculativo não constituem conceitos distintos e que a mensuração de cada um deles contém elementos do outro. Alertam, contudo, que são suficientemente distintos para permitir comparações entre suas relações com outras variáveis de interesse.

Ao analisar a escala proposta por Meyer e colaboradores (1993), conclui-se que por serem mensuradas separadamente - cada uma composta por seis itens - apresentam valores referentes ao comprometimento instrumental e afetivo distintos e superiores a 3,5, porém, com uma tendência para o comprometimento afetivo, visto que apresenta um escore mais próximo deste extremo, sendo 4,75 contra 4,35 da base instrumental, conforme figura 9 mostrada a seguir.

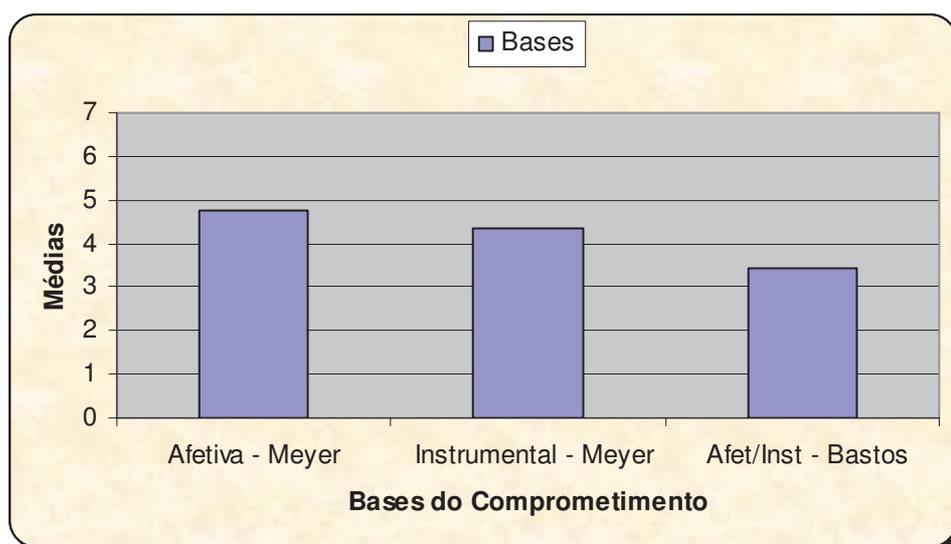


Figura 9 - Escores médios das bases do comprometimento nas escalas utilizadas.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Pelos dados relatados acima, confirma-se a hipótese cinco, que apresentava o pressuposto de que os servidores tendiam ao estilo de comprometimento afetivo, visto que os vínculos e as relações que envolviam os seus atores são ligeiramente mais profícuas que as vantagens/benefícios oferecidos pela instituição. Além do mais, a base afetiva tem como características aproximação dos trabalhadores aos padrões de envolvimento “moral” desejado, bem como a identificação destes indivíduos com objetivos e metas organizacionais. Percebe-se ainda a introjeção dos valores organizacionais, assumindo-os como se fossem próprios; vai

além das tênues fronteiras, pois reflete nestes servidores algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Pela sua natureza de organização plural, não elitista e participativa, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da empresa.

Para Porter *et al.* (1987, p.27), o comprometimento organizacional atitudinal é “[...] a relativa força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre o servidor e a UESB, o qual se caracteriza por uma forte ligação emocional; um sentimento de pertencer e de manter-se como membro; de sentir-se bem na organização e de lidar com os problemas dela como se fossem seus.

Entretanto, em seus achados, Bastos (1992,1993,1994) sugere que a clássica organização burocrática, a exemplo das instituições públicas, tem tendências ao comprometimento organizacional afetivo, porém possui baixos escores deste estilo, contrário às organizações dita ‘inovadoras’ e empreendedoras, que possuem um elevado nível. Embora a administração pública passe por reformas estruturais e conjunturais e as instituições de ensino superior experimentam a reforma universitária, ainda prevalece com perfil tecnocrata, embora com fortes tendências e transição para a gerência moderna. Face ao exposto, acredita-se que – de modo geral – esta característica seja marcante nas organizações públicas e privadas que utilizem a burocracia ao invés da *adhocracia* e *holocracia*, o que talvez tenha contribuído para a obtenção deste escore, e não de um maior, ainda que a literatura o considere como bom resultado.

6.5 Antecedentes do Comprometimento

Neste segmento do trabalho, serão apresentados os resultados de diversas relações feitas entre as variáveis independentes ou antecedentes com o objeto da pesquisa, o comprometimento organizacional. Em um primeiro momento são apresentados os resultados das relações entre comprometimento organizacional (intensidade do vínculo) medido pelas duas escalas. Em um segundo momento, os antecedentes das bases do comprometimento organizacional.

6.5.1 A associação entre os antecedentes e a intensidade do comprometimento

Assim, apresenta-se a Tabela 25 composta pelas variáveis pessoais e funcionais obtidas pela amostra de 142 servidores Técnico Administrativos da UESB - quadro permanente e provisório - bem como informações a respeito das Médias de Comprometimento e coeficientes de significância medidos nas Escalas de Bastos *et al.* (2003) e Mowday *et al.* (1982), simultaneamente.

Tabela 25 - Variáveis pessoais e funcionais: intensidade e significância.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	Escala I - Bastos <i>et al.</i> Escala II - Meyer <i>et al.</i>					
	N	Média	Significância	N	Média	Signif.
1. CAMPUS DE LOTAÇÃO	142	-		138	-	
Vitória da Conquista	83	4,73	F = 2.711 p=.070	81	4,84	F = 1.92 p =.150
Jequié	32	4,80		31	5,06	
Itapetinga	27	5,14		26	5,29	
2. SEXO	135	-		134	-	
Masculino	67	4,79	F =.233 p =.630	66	4,94	F=1.62 p =.688
Feminino	68	4,86		68	5,02	
3. ESTADO CIVIL	136	-		133	-	
Solteiro	74	4,85	F =.235 p =.791	74	4,89	F =.648 p =.525
Casado	55	4,79		53	5,09	
Outros: Viúvo, desquitado,divorciado	07	4,65		76	5,16	
4. IDADE	139	-		135	-	
Até 25 anos	37	4,89	F =.720 p =.530	35	4,87	F = 2.08 p =.830
De 26 a 35 anos	48	4,58		47	4,40	
De 36 a 45 anos	38	4,85		37	4,45	
Acima de 46 anos	16	5,04		15	4,99	
5. TEMPO DE SERVIÇO UESB	137	-		133	-	
Até um ano	23	5,00	F = 2.22 p =.69	23	5,11	F = 1.26 p =.288
1,1 a 5 anos	40	5,00		40	4,93	
5,1 a 10 anos	30	4,78		30	4,80	
10,1 a 20 anos	25	4,48		24	4,92	
Acima de 20 anos	19	4,66		17	5,46	
6. ESCOLARIDADE	138	-		135	-	
Até 2º grau Incompleto	14	5,08	F =.719 p =.580		5,46	F = 2.08 p =.87
2º grau Completo	31	4,73			5,22	
Superior Incompleto	27	4,86			4,95	
Superior Completo	16	4,93			5,10	
Pós-Graduado (Espec./ mestre)	50	4,73			4,70	

VARIÁVEL INDEPENDENTE	Escala I - Bastos <i>et al.</i>			Escala II - Meyer <i>et al.</i>		
	N	Media	Significância	N	Media	Significância
7. MOBILIDADE EXTERNA	142	-		138	-	
Nenhuma	25	4,99	F =.685	24	5,05	F =.274
Uma	41	4,76	p =.506	40	4,87	p =.761
Duas em diante	76	4,81		74	5,01	
8. FORMA DE INGRESSO NA UESB	136	-		133	-	
Concurso Público	74	4,77	F =.961	73	4,89	F =
Seleção (contrato provisório)	27	4,87	p =.413	26	4,80	2.034
Convite/indicação	20	4,76		19	5,25	p =.112
Outros: Transferências, etc.	15	5,14		15	5,47	
9. REGIME DE TRABALHO	142	-		138	-	
Quadro Efetivo	87	4,75	F =1.783	84	4,90	F =1.96
Quadro Provisório	55	4,94	p =.413	54	5,09	p =.297
10. ÁREA DE ATUAÇÃO	139	-		136	-	
Área Meio (Administrativa)	114	4,81	F =.280	11	4,98	F =.134
Área Fim (Acadêmica)	25	4,90	p =.598	25	5,06	p =.715
11. POSSUI OUTROS EMPREGOS	138			135		
Sim	31	4,49	F =7.270	30	4,55	F = 6.93
Não	107	4,92	p =.008	105	5,11	p =.009
12. JÁ OCUPOU CARGO ANTERIORMENTE	89	-		86	-	
Sim	39	4,73	F =.051	37	4,85	F =.01
Não	50	4,77	p =.822	49	4,86	p =.976
13. OCUPA CARGO NA UESB	136	-		133	-	
Sim	48	4,91	F =1.215	48	5,23	F = 4,98
Não	88	4,78	p =.272	85	4,81	p =.027
14. NÍVEL DE RENDA	138	-		135	-	
Salário Mínimo	14	4,99	F = 1.357	14	5,14	F =.290
Até R\$ 400,00	31	4,86	p =.252	29	4,95	p =.884
De R\$ 401,00 a 800,00	34	4,95		34	4,97	
De R\$ 801,00 a 1.600,00	42	4,76		42	5,04	
Acima de R\$ 1.601,00	17	4,45		16	4,98	
15. QUANT. DE TREINAMENTOS	137	-		133	-	
Um	66	5,03	F =.719	64	4,79	F = 2.79
Dois	34	4,97	p =.580	33	4,66	p =.695
Três	07	4,22		07	4,38	
Quatro	07	4,21		07	4,44	
Acima de quatro	23	4,03		22	4,37	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

1. Campus de Lotação - Conforme se objetivava descobrir no presente trabalho, sem, contudo, pressupor ou inferir as justificativas para tal, o *campus* que apresentava na ocasião da pesquisa, o maior nível de comprometimento organizacional com a UESB foi o de Itapetinga, com uma média de 5,14 na escala de Bastos *et al.* (2003) e 5,29 na de Mowday *et al.* (1982), vindo a seguir o *campus* de Jequié e por último, Vitória da Conquista⁹⁹, com os escores de 4,73 na escala de Bastos *et al.* (2003) e 4,84 na de Mowday *et al.* (1982). É conveniente lembrar que essas diferenças encontradas não são estatisticamente significativas, com coeficientes de $F=2.7811$ e $p=.070$ na escala de Bastos *et al.*(2003) e $F=1.921$ e $p=.150$ na escala de Mowday *et al.* (1982), sendo exigido pela metodologia científica uma margem de até 5% , ou seja, $p<0.05$.

2. Sexo - No que diz respeito à variável sexo, observa-se na Tabela acima a identificação dos resultados obtidos no presente estudo com aqueles encontrados em outros trabalhos, a exemplo de Medeiros (1997), e confirmado também pela literatura pertinente, conforme Bastos (1994) e Mowday *et al.* (1982), quando afirmam que é mais elevado entre as mulheres. Nesta pesquisa, através da escala de Bastos *et al.* (2003) foi encontrado que o nível de comprometimento é também ligeiramente maior entre as mulheres ($x= 4,86$) que os homens ($x= 4,79$), resultados que são verificados em consonância com a escala de Meyer *et al.* (1993), sendo (5,02 versus 4,94). Porém, este dado não apresenta uma relação estatisticamente significativa, visto que o coeficiente de significância ($F=.233$ e $p=.630$ na escala de Bastos *et al.* (2003) e $F=.162$ com $p=.688$ na escala de Mowday *et al.* (1982).

Contrariando a literatura e os resultados deste estudo, Brandão (1991) encontrou em sua pesquisa dados em que os servidores técnicos administrativos da UFBA - sexo masculino – são discretamente mais comprometidos que o sexo feminino, com uma média de 5,43 contra 5,24. Contudo, este dado também não se mostrou significativamente relevante, por que não representa - assim como neste trabalho - uma diferença significativa a ponto de afirmar esta variável.

A associação entre as variáveis sexo, regime de trabalho e comprometimento apresenta resultados congruentes entre as escalas de Bastos *et al.* (2003) e Mowday *et al.*

⁹⁹ Não faz parte do objeto desta pesquisa descobrir o “porquê” deste resultado, porém, interessante foi o fato de que coincidentemente ou não, as intensidades do comprometimento são inversas ao tamanho do campus - infraestrutura física, acadêmica e administrativa -.

(1982), demonstrando que os servidores do quadro provisório e feminino ocupam a classe de maior comprometimento,¹⁰⁰ com os escores de 5,09 e 5,01 nas duas escalas respectivamente.

3. Estado Civil - Quando analisada a variável estado civil, percebeu-se na escala de Mowday e colaboradores (1982) que o resultado é compatível com a literatura, a exemplo dos estudos da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), Medeiros (1997) e dos próprios autores (1982), quando sugerem que tende a ser maior entre as pessoas casadas, em virtude da maior responsabilidade para com a família e maturidade profissional, dentre outros, acusando neste trabalho a média de 5,09 contra 4,58 dos solteiros.

Ao analisar a escala de Bastos *et al.* (2003), obteve-se o inverso, ou seja, os solteiros como mais comprometidos, conforme apresenta na Tabela 25. Quanto à variável “outros” (viúvo, desquitado, divorciado), as escalas apresentaram escores opostos, visto que a de Bastos *et al.* (2003), apresentou o menor escore entre as três classes pesquisadas, com $x=4,65$ enquanto na de Mowday *et al.* (1982) foi de $x=5,16$, portanto, maior que as médias dos solteiros e casados, contudo, acrescenta-se que foram somente sete casos estudados. Por tais evidências, chega-se à conclusão de que a diferença quantitativa das duas escalas é pífia ou mesmo irrelevante para se inferir de maneira contundente algo a este respeito, visto que os coeficientes de significância [$F=.235$ e $p=.791$] na escala de Bastos *et al.* (2003), e [$F=.648$ e $p=.525$] na de Mowday *et al.* (1982), não são significativamente importantes.

4. Idade Cronológica - No concernente à variável idade cronológica, verificou-se que o comprometimento é discretamente maior entre as pessoas mais velhas – acima de 46 anos - conforme se verifica na Tabela xxxx, confirmada através da escala de Bastos *et al.* (2003) [5,04] e de Mowday *et al.* (1982), [4,99], evidenciando também, na presente pesquisa, que a classe dos mais jovens - 20 a 25 anos - ocupa um bom destaque perante os demais, sendo a segunda mais relevante. Via de regra, os níveis de comprometimento crescem à medida que aumenta a idade dos trabalhadores, conforme achados nos trabalhos de Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros (1997), assim como o maior tempo de trabalho na organização (LUTHANS *et al.*; GLISSON e DURICK; MOTTAZ, *apud* BASTOS, 1994). A análise de significância resultou em um escore de $F=.720$ e $p=.630$ para a escala de Bastos *et al.* (2003) e $F=2,08$ e $p=.688$ para a escala de Mowday *et al.* (1982), o que não significa uma diferença estatisticamente relevante.

¹⁰⁰ Considerando a variável dependente comprometimento com as duas variáveis independentes ao mesmo tempo, sexo e regime de trabalho.

Contudo, a pesquisa demonstra que os menos comprometidos estão na faixa compreendida entre 26 a 30 anos, ambos nos dois regimes. Analisando o contexto como um todo - variável idade e regime de trabalho concomitantemente - os mais comprometidos são os servidores do quadro efetivo com idade entre 46 e 50 anos [5,04] e em segundo lugar, aqueles mais jovens do quadro provisório, com *escore* de 4,99.

5. Tempo de Serviço – Ainda tendo como referência o tempo, constata-se na amostra coletada, através da Escala de Bastos *et al.* (2003), que dentre os 137 respondentes a categoria por tempo de serviço que apresenta um maior nível de comprometimento dos servidores da UESB é a de até cinco anos de trabalho, apresentando um *escore* de 5,00 pontos, enquanto que os indivíduos situados na casa dos 10 aos 20 anos de trabalho apresentam o menor *escore* desta variável, com média de 4,48. As demais classes apresentam valores similares, variando em média de 4,6, contrariando as expectativas literárias.

Fazendo a mesma interpretação na escala de Mowday *et al.* (1982), o resultado aponta para uma conformidade com a literatura, que através dos autores Aryee (1989), Glisson e Mottaz, *apud*, Bastos (1994), chega-se à conclusão de que o comprometimento tende a elevar com o acréscimo do tempo de serviço na organização, sendo também mais progressivo entre aqueles que aderem a valores intrínsecos. Neste sentido, os trabalhadores com maior tempo de casa – ou mais antigos – teriam um maior envolvimento e engajamento com o projeto organizacional, apresentando, neste caso, uma média de 5,46, acompanhado também dos indivíduos mais novos, ou seja, com até um ano de serviço (média de 5,11), o que confirma a compatibilidade da escala com o alto comprometimento dos iniciantes¹⁰¹.

A escala de Mowday *et al.* (1982) é compatível com a de Bastos *et al.* (2003) no que corresponde aos demais indivíduos pesquisados. Os índices de significância desta variável são de $F=2.22$ e $p=.69$ para a escala de Bastos *et al.* (2003) e $F=1.262$ e $p=.884$ para a de Mowday *et al.* (1982), o que não é estatisticamente relevante. Na pesquisa de Brandão (1991) com os servidores da UFBA, foi detectada a tendência da relação direta entre o comprometimento e tempo de serviço, visto que embora as discrepâncias não tenham sido elevadas os indivíduos mais antigos obtiveram uma média de 5.56 contra 5,18 daqueles com menos tempo de trabalho.

¹⁰¹ Os indivíduos com até três anos de trabalho são na sua totalidade servidores do quadro provisório, enquanto os mais antigos – acima de vinte anos – são, também, em sua totalidade, funcionários estatutários.

6. Nível de Escolaridade - Analisando a Tabela 25, verifica-se uma total conformidade dos resultados com a meta-análise dos autores Mathieu e Zajac (1990) e os trabalhos de Mowday *et al.* (1982), quando apresentam uma relação inversa entre nível de escolaridade e comprometimento organizacional, ou seja, o C.O decresce com o aumento do nível de escolaridade e vice-versa, porém aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.

Neste caso, os resultados confirmam a hipótese de que o comprometimento é inversamente proporcional à titulação ou nível de escolaridade, visto que nas duas escalas estudadas o nível do construto é maior entre aqueles que têm menor escolaridade – portanto nível secundarista - decrescendo proporcionalmente até chegar aos servidores com titulação máxima. No caso específico deste estudo feito na UESB, percebe-se que na escala de Bastos *et al.* (2003) (2003), o nível de Comprometimento Organizacional dos trabalhadores com 2º grau incompleto é uma média de 5,08; no terceiro grau cai para 4,93 decrescendo ainda mais para 4,73 entre os pós-graduados.

De igual maneira, verifica-se o desempenho inversamente proporcional na escala de Mowday *et al.* (1982), visto que aqueles de menor escolaridade da pesquisa apresentam um escore de 5,46, decrescendo para 4,85 no 3º grau e 4,70 com aqueles com título de mestre ou especialista. Contudo, apesar de ratificar a literatura pertinente e também ser coerente com os trabalhos de Borges-Andrade *et al.* (1989), Brandão (1991) e Medeiros (1997), os resultados não são estatisticamente significativos, pois se encontrou em Bastos *et al.* (2003) [F=.719 e p=.580] e em Mowday *et al.* (1982) [f=2.08 e p=.87] o que não são considerados bons coeficientes, visto que a literatura reconhece $p < .005$

Mowday e colaboradores (1982) atribuem esta relação inversa ao fato de que os indivíduos com maior nível de escolaridade e titulação podem ter expectativas mais altas que as ofertadas pela instituição. Outra explicação se justifica no fato de que trabalhadores mais qualificados teriam outras oportunidades de mercado, devido aos títulos e experiência, além de pesos mais significativos como a carreira e profissão. Em se tratando de uma instituição de nível superior, aqueles servidores de baixa escolaridade sentem-se prestigiados, com maior status e valorizados em conviver com intelectuais das diversas áreas do conhecimento, o que elevar-se-ia o seu comprometimento, a fim de corresponder a tais relações.

7. Mobilidade Externa – Para esta variável, os resultados obtidos na pesquisa não apresentam dados estatisticamente conclusivos, visto que os índices de significância nas duas escalas pesquisadas não apresentam bons coeficientes, sendo Bastos *et al.* (2003), com $F=.685$ e $p=.506$ e Mowday *et al.* (1982), com $F=2.08$ e $p=.761$. Entretanto, apontam as tendências em relação aos mais comprometidos, visto que os escores de maior relevância se encontram na classe daqueles que nunca trabalharam antes [4,99 na escala de Bastos *et al.* (2003) e 5,05 na de Mowday *et al.* (1982)], vindo em seguida aqueles que trabalharam em mais de duas organizações, finalizando com aqueles que só tiveram uma experiência laborativa antes de ingressar na UESB.

8. Formas de Ingresso – Ambas as escalas acusam que os trabalhadores transferidos de outros órgãos/instituições apresentam médias ligeiramente superiores de comprometimento, com 5,14 na I escala [para $F=.961$ e $p=.413$] e 5,47 na II escala [$F=2.034$ e $p=.112$]. As diferenças, contudo, não são estatisticamente significativas, por estarem dentro da margem de erro amostral.

9. Regime de Trabalho - Quanto ao regime de trabalho - análise dos servidores do quadro efetivo e provisório - percebe-se na pesquisa que os indivíduos que não tem vínculo empregatício com a instituição têm tendências a serem mais comprometidos que os estatutários, fato que se evidencia também no concernente à variável ocupação de cargos, para os mesmos regimes.

Neste sentido, verifica-se na Tabela 25, que o nível, grau ou intensidade do compromisso entre o indivíduo e a organização é ligeiramente maior entre os servidores do quadro provisório, com o escore de 4,94 contra 4,75 do quadro efetivo, quando mensurado na escala de Bastos *et al.* (2003). Estas constatações, confirmadas também na escala de Mowday *et al.* (1982), [5,09 X 4,90] – apresentam a mesma discrepância, ou seja, 0,19, levando à refutação de uma das hipóteses inicialmente formuladas pelo pesquisador, que se baseou no fato de que o comprometimento do servidor do quadro efetivo seria maior que o dos servidores temporários. Contudo, estes valores não são estatisticamente significativos para afirmar com segurança os resultados, visto que os índices de significância foram [$F= 1.783$ e $p= .413$] para a escala de Bastos *et al.* (2003), e [$F=1.96$ e $p=.297$] para a escala de Mowday *et al.* (1982). Estudos posteriores, com amostras mais amplas devem explorar essa relação.

Na impressão do pesquisador, os pressupostos que o levaram a esta hipótese se deram, dentre outros fatores, às circunstâncias do vínculo empregatício, a exemplo das vantagens e benefícios ofertados pelo serviço público¹⁰² e em outros casos pela política interna de RH da UESB¹⁰³, que buscaria, a priori, privilegiar o pessoal estatutário em detrimento aos prestadores de serviços. Além destes fatores, por ser um centro de excelência acadêmica, as relações interpessoais são profícuas, devido ao nível de esclarecimento dos seus atores; o ambiente de trabalho é amistoso, respeitador dos direitos humanos e acolhedor; não existe o rigor do cumprimento de horário não se bate ponto, assina-se folha de ponto; o trabalho não é desgastante, estressante e existe uma flexibilidade quanto a faltas. É comum escutar dos colegas expressões do tipo: “A UESB é o melhor lugar para se trabalhar em Vitória da Conquista”.

Neste sentido, o suporte organizacional oferecido através das vantagens e privilégios, assim como oportunidades de crescimento funcional, treinamento e bom relacionamento interpessoal, são considerados pela literatura pertinente, a exemplo dos achados nos trabalhos de Bastos e Lira (1997), como fortes preditores do comprometimento, visto que tais vantagens elevam o nível de comprometimento nas três bases: atitudinal, instrumental e normativa. Assim sendo, se percebeu ao longo destes dezoito anos de convivência, valorização, forte apego emocional, pelo fato de sentir-se bem enquanto membro, internalizando seus valores e objetivos, o que fortalece o vínculo com comprometimento atitudinal (PORTER *et al.* 1987). De igual maneira, o pesquisador acreditou que, por tais vantagens, os servidores se sentem prisioneiros pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido pelas recompensas, custos percebidos, benefícios, estabilidade e perderia muito se deixasse a organização (BANDEIRA *et al.*, 1999).

Neste mesmo contexto, destaca-se o fato de que as maiores possibilidades de oportunidades de crescimento, capacitação e qualificação são estendidas – preferencialmente – para o servidor do quadro permanente. Com base nestes preceitos, Bastos e Lira (1997), colocam que o comprometimento é uma via de “mão dupla”, sendo o compromisso resultado

¹⁰² Estabilidade no emprego; plano de saúde e assistência médico-hospitalar; previdência, avanços verticais e horizontais; estabilidade econômica com incorporação de vantagens; licença para concorrer a cargos eletivos, remoção e relocação entre órgãos e cidades diferentes, licença prêmio - a cada quinquênio, o servidor tem direito a três meses de licença remunerada; dentre outros benefícios constantes no Estatuto dos Servidores Civis da Bahia. Além destes, os próprios direitos trabalhistas obrigatórios por lei, como férias, décimo terceiro, antecipação de 13º - o que não ocorre com os prestadores de serviço.

¹⁰³ Salários melhores e pagos em dias; empréstimos bancários; cursos pré-vestibulares; transporte gratuito dos servidores; convênios com clínicas e empresas credenciadas; assistência odontológica; preferência na ocupação de cargos; cestas básicas; carga horária de trinta horas semanais; vale alimentação; creche,

da reciprocidade entre trabalhador e organização, quer sejam nas trocas psicológicas, quer sejam nas vantagens e benefícios ofertados entre as partes. Siqueira (2003) e também Sowa *et al.* (1988) observou que a percepção de suporte organizacional, ou seja, as crenças que os empregados têm acerca da preocupação da empresa com o seu bem estar constituem um forte antecedente do comprometimento afetivo, o que eleva o nível de engajamento e compromisso do funcionário.

Sowa *et al.* (1988) desenvolveram o conceito de “percepção do suporte organizacional” que envolveria o conjunto de crenças, mantidas pelos empregados, acerca do reconhecimento por parte da organização, no momento em que valoriza as contribuições dos trabalhadores, oferecendo em contra-partida, políticas de desenvolvimento de pessoal e benefícios visando o seu bem-estar. Borges-Andrade (1995,1999) afirma ainda que, no Brasil, emergem como mais elevados preditores as variáveis de nível macro-organizacional, a exemplo do crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais.

Em um estudo desenvolvido por Borges-Andrade *et al.* (1990) na EMBRAPA, revelou como um importante preditor do comprometimento a percepção de oportunidades de crescimento, tanto nos níveis administrativos meio, quanto nas atividades finalísticas. Os resultados de Brandão (1991), junto aos servidores técnicos administrativos da UFBA revelaram níveis moderadamente elevados de comprometimento, mostrando como antecedente mais significativo da pesquisa o crescimento e a realização profissional, acompanhado pelo nível de satisfação com o relacionamento com suas chefias.

Tentando compreender este fenômeno, confirmado na pesquisa e refutado na hipótese - o pesquisador busca auxílio nos pressupostos da administração pública sugerindo que a competitividade gera melhoria na qualidade dos serviços/produtos e que alguns benefícios oriundos do serviço público sejam encarados como “benesses”, atrapalhando a relação indivíduo x organização, a exemplo da estabilidade no emprego, o que poderia levar a um comportamento de comodismo e desinteresse, pelo fato de não incorrer em demissão ou outras sanções mais graves, devido ao amparo e protecionismo da lei (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Neste mesmo entendimento se aplica o pressuposto da falta de autoridade e gestão junto aos recursos humanos, visto que em decorrência de algumas “lacunas” da lei, bem como a ausência da liderança racional-legal ou burocrática, os processos tornam-se muitas vezes

parciais, contribuindo para o corporativismo e descumprimento das obrigações enquanto servidor. A este exemplo, aplica-se o senso comum de que “ter regras e não cumpri-las é o mesmo que não ter”.

10. Área de Atuação - No que se refere à área de atuação, conforme destacado na revisão de literatura, através dos achados Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994), os autores argumentam que os servidores que trabalham em áreas finalísticas (produção, vendas e neste caso específico da UESB, ligadas ao ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão) são, via de regra, mais comprometidos que os demais ocupantes de funções nas áreas administrativas ou meio. Os resultados são reforçados pelas duas escalas trabalhadas, visto que mesmo de forma discreta e estatisticamente pouco representativa, nas escalas de Bastos *et al.* (2003), e Mowday *et al.* (1982), as médias de comprometimento foram respectivamente 4,90 e 5,06 para a área finalística e, 4,81 e 4,98 para a área meio, com índices de significância de $F = .280$ e $p = .598$ [escala de Bastos *et al.* (2003)] e $F = .134$ e $p = .715$ para a escala de Mowday *et al.* (1982).

11. Trabalho em outras organizações - Em relação ao item “você possui outros empregos concomitante com a UESB”, a literatura pertinente defende a expectativa de que a dedicação exclusiva, o tempo e a “energia” dedicadas a uma única organização elevam o nível de engajamento e conduz a resultados satisfatórios às partes. O presente estudo confirma esta tendência, apresentando os melhores índices de significância dentre todas as variáveis pesquisadas, visto que na escala de Bastos *et al.* (2003), os índices de significância foram de $F = 7.27$ e $p = .008$ e na escala de Mowday *et al.* (1982), $F = 6.932$ e $p = .009$, o que representam dados estatisticamente relevantes para o estudo.

Neste sentido, os trabalhadores que tem apenas o vínculo empregatício com a organização estudada, certificado pelos dados registrados na Tabela 25, são dotados de maiores níveis de comprometimento comparados àqueles que possuem outros vínculos. Esta variável se revelou, portanto, no maior e melhor preditor para explicar o comprometimento dos servidores técnicos administrativos da UESB, com escores de 4,92 *versus* 4,49, na escala de Bastos *et al.* (2003), e 5,11 *versus* 4,55 na escala de Meyer *et al.* (1993).

12 – Ocupação de cargos de chefia anteriormente – Pelos resultados obtidos na presente pesquisa, esta variável apresentou pouquíssimas contribuições ao estudo do comprometimento, visto que aqueles trabalhadores que não ocuparam cargos tiveram um

escore um pouco maior que aqueles que já ocuparam, sendo 4,77 *versus* 4,73 na escala de Bastos *et al.* (2003), e 4,86 *versus* 4,85 na escala de Mowday *et al.* (1982), para índices de significância de $F=.051$ e $p=.822$ [Bastos *et al.* (2003), e $F= 0.01$ e $p=.976$ na de Mowday *et al.* (1982)].

13 – Ocupantes de Cargo de Confiança na UESB - Após analisar os resultados obtidos entre os servidores ocupantes e não ocupantes de cargos de chefia, constata-se uma congruência com os estudos do construto realizados no Brasil com a presente pesquisa, a exemplo dos achados de Moraes *et al.* (1998), Medeiros (1997) e Bastos e Lira (1997). Neste sentido, a pesquisa aponta que os trabalhadores que respondem por cargos de confiança¹⁰⁴ apresentam uma intensidade maior [4,91 x 4,78 na escala de Bastos *et al.* (2003) e 5,23 x 4,81 na de Mowday *et al.* (1982)] que aqueles que não respondem por carteiras de chefia, principalmente na base instrumental, visto que dentre outros motivos, destacam-se a responsabilidade inerente ao cargo de liderança; percepção de maior remuneração de acordo o cargo, nível e cobrança hierárquica por resultados, visto que independente do escalão a que pertença, a estrutura burocrática pressiona os indivíduos na obtenção de resultados eficazes e congruentes com o grupo administrativo e político (MORAES *et al.*, 1998).

Esta foi uma das variáveis de maior valor preditivo do comprometimento encontrado neste trabalho, visto que apresentou $F = 4.98$ e coeficiente de significância de 0.027 na escala de Mowday *et al.* (1982), sugerindo que o comprometimento aumentará na proporção direta em que a instituição aumente as suas possibilidades de ascensão funcional verticalizada e crescimento profissional, a exemplo dos cargos de carreira.

Neste contexto, Bastos (1994) e Bastos e Lira (1997) apontam que o comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem “suporte” para a realização dos seus objetivos, a exemplo do crescimento funcional e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade.

Em um outro estudo, Brito e Bastos (2001) revelam, também, que o gerente e/ou coordenador se sentem muito responsáveis pelos resultados a serem alcançados pela organização e que, portanto, priorizam as metas organizacionais e buscam conquistar o crescente interesse do grupo e o seu envolvimento nos projetos organizacionais. Outra característica relaciona-se com outro importante antecedente de comprometimento

¹⁰⁴ Também denominados na Administração Pública direta e indireta de cargos em comissão.

organizacional: as oportunidades de crescimento e promoção na organização. O fato de a seleção priorizar pessoas da organização talvez seja o aspecto mais significativo da política de promoção, por abrir possibilidade de novos arranjos individuais - postos de trabalho que sejam mais congruentes com seus interesses e vocações.

14. Nível de Renda - Em uma pesquisa intitulada “*Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde*”, realizado no Hospital Aliança, instituição privada de porte médio, com cerca de 200 pessoas, Bastos e Lira (1997) concluíram que o salário compatível com o mercado revela-se em bons níveis de comprometimento, vindo a seguir, o reconhecimento profissional; a participação nos lucros; e, por fim, o respeito ao trabalhador¹⁰⁵.

No cerne desta questão, percebeu-se, via pesquisa secundária, uma compatibilidade – em alguns casos, ainda a maior - entre os salários dos servidores da UESB àqueles correlatos nas universidades privadas de Vitória da Conquista e Jequié. Analisando ao nível de Bahia, percebe-se que os vencimentos entre os servidores das Universidades Estaduais são iguais, haja visto participarem equitativamente do mesmo Plano de Classificação de Cargos e Salários do Estado. Já no tocante às universidades públicas federais, chega-se à conclusão de que há uma defasagem, porém minimizada face ao custo de vida ser menor no interior se comparado à capital do Estado, onde se localiza a UFBA.

Considerando o fator **rendimentos**, conforme se verifica na escala de Bastos *et al.* (2003), os maiores níveis de comprometimento se encontram justamente com os servidores que recebem menores salários, a exemplo dos prestadores de serviço, que percebem um salário mínimo mensalmente ($x = 4,99$) e, em segundo lugar, a classe compreendida entre R\$ 401,00 – R\$ 800,00, enquanto que os menos comprometidos são exatamente aqueles com renda superiores a R\$ 1.600,00, com $x = 4,45$. Portanto, considerando que a análise de variância resultou em F de 1.357 para *alpha* de .252, tais resultados não são significativamente importantes para se tirar conclusões, apenas para apontar tendências.

A escala de Mowday *et al.* (1982), ratifica o fato de que os mais comprometidos no que diz respeito à variável renda são aqueles correspondentes ao piso salarial de R\$

¹⁰⁵ Bastante abalado no período da pesquisa, devido aos remanejamentos arbitrários e aleatórios a que foram submetidos os servidores ocupantes de cargos de confiança em vários níveis na gestão anterior, quando houve, então, a substituição dos gestores, devido à emergência de um grupo de corrente política e ideológica distante do anterior, ocasionando rompimentos, desafetos e apatia nas relações profissionais.

240,00, com um *escore* médio mais elevado de comprometimento com 5,14, contudo, destacando que os menores *escores* se encontram nas classes intermediárias, oscilando entre 4,95 e 4,97, naquela de maior renda. Esta escala também acusa que os dados – apesar de relevantes e também apontar tendências – não são estatisticamente significantes, por ter um $F= .290$ e $p=.288$.

Em se tratando dos possuidores de maiores rendas, que se correlacionam também com cargo e nível e escolaridade, este fenômeno pode ser explicado – presume o pesquisador - pelo fato de que os servidores desta classe são, em grande parte, aqueles que já adquiriram estabilidade econômica¹⁰⁶ no cargo de Assessor e Pró-reitor (DAS 2C), coincidindo também com os possuidores de nível superior com pós-graduação, cuja literatura reforça uma relação inversa de compromisso se comparada à titulação. Estes dados contrariam a literatura, visto que elevados cargos e salários, portanto remuneração e nível ocupacional, tem correlação direta com o nível do comprometimento, sendo este com maior tendência no base instrumental.

Cohen *apud* Bastos (1994), comenta que a diferença entre os grupos ocupacionais se dá devido ao “status” socialmente atribuído às ocupações e ao conjunto de valores que definem estes grupos. De acordo com o autor, o empregado de nível ocupacional mais baixo – nível de apoio - é afetado pelos altos custos em deixar a organização, reforçando o pressuposto de que as características pessoais são as mais fortes preditores entre as ocupações de menor status. Quanto aos trabalhadores de mais elevado status, chamados “profissionais”, a relação de troca com a organização se dá em virtude das expectativas em relação ao trabalho.

15. Treinamentos - No que se refere à correlação entre capacitação e comprometimento, questionado no instrumento sob forma de quantidade de treinamentos realizados através da Instituição, percebe-se nos resultados que há uma relação inversa entre a quantidade de cursos feitos pelos servidores com o comprometimento organizacional. Conforme ratificado pelas duas escalas, através da Tabela 25, página 29, as médias de maior intensidade do comprometimento se posicionam nas classes um e dois, o que significa inferir que esta variável parece não afetar o nível de comprometimento e se há alguma correlação

¹⁰⁶ No serviço público, servidores estatutários que possuem mais de dez anos – ininterruptos ou não – no cargo de chefia, têm a função gratificada – de maior valor desde que obtida com no mínimo dois anos no exercício do cargo - incorporada ao salário.

entre estas, é inversa, ou seja, indivíduos com maior número de cursos – coincidentemente os mais antigos, com melhor titulação e melhor remunerados da instituição –, são, em média, menos comprometidos que os demais, ou seja, aquelas pessoas com pouco tempo de casa, neste caso sem vínculo empregatício e com menores salários.

Ainda com relação a esta variável, os trabalhos de Bastos e Lira (1997) apontam resultados, em especial, para as ações de treinamento introdutório, visto que segundo os autores aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade, bem como o sentimento de estar aprendendo algo novo ou a sensação de que “estão investindo nele”. Na pesquisa de Brandão (1991), os resultados reforçam o pressuposto de não haver relação deste preditor com o construto em questão.

6.5.2 Associação Entre Variáveis Antecedentes e as Bases do Comprometimento

Apresenta-se na tabela 26 as associações existentes entre as bases do Comprometimento Organizacional - Afetivo e Instrumental - com algumas variáveis pessoais e funcionais, mensuradas nas escalas de Bastos *et al.* (2003) e Meyer *et al.* (1993), a fim de apontar tendências existentes entre as mesmas. Contudo, percebe-se que não foram encontradas evidências marcantes entre tais correlações, visto que em nenhuma delas os coeficientes de significância foram estatisticamente relevantes, ou seja, nenhuma variável apresentou $p < .05$, conforme recomenda a literatura pertinente.

Tabela 26 - Associação entre variáveis antecedentes e as bases do comprometimento.

VARIÁVEIS VARIÁVEL INDEPENDENTE	Escala I - Bastos <i>et al.</i>		Escala II - Meyer <i>et al.</i>			
	Média	Signif.	Afetivo	Signif.	Inst.	Signif.
1. CAMPUS DE LOTAÇÃO						
Vitória da Conquista	3,50	F=1.266	4,54	F= 1.266	4,34	F= 2.678
Jequié	3,32	p=.285	4,91	p= .285	4,43	p=.72
Itapetinga	3,22		5,13		4,25	
2. SEXO						
Masculino	3,39	F=.73	4,70	F=.14	4,24	F=3.109
Feminino	3,43	p= .788	4,73	p=.906	4,49	p=.080
3. REGIME DE TRABALHO						
Quadro Efetivo	3,45	F=.616	4,76	F=.19	4,32	F= 197
Quadro Provisório	3,34	p= .435	4,75	p=.892	4,38	p= 658

VARIÁVEIS	Escala I - Bastos <i>et al.</i>		Escala II - Meyer <i>et al.</i>			
VARIÁVEL INDEPENDENTE	Média	Signif.	Afetivo	Signif.	Inst.	Signif.
4. ÁREA DE ATUAÇÃO						
Área Meio (Administrativa)	3,40	F=.157	4,74	F= .110	4,33	F= .468
Área Fim (Acadêmica)	3,47	p= .692	4,65	p= .740	4,46	p= .495

Fonte: Pesquisa de Campo, 2003.

Considerando que na base afetiva o indivíduo exerce um maior apego emocional com a organização em que trabalha, no que diz respeito à variável **regime de trabalho**, percebe-se que os trabalhadores do quadro permanente - portanto servidores estatutários concursados ou transferidos de outros órgãos - apresentam um maior, porém discreto, escore de comprometimento afetivo que aqueles do quadro provisório, em ambas as escalas estudadas.

No que diz respeito à escala de Bastos *et al.* (2003), a média de comprometimento afetivo dos servidores do quadro permanente é de 3,45 *versus* 3,34 dos demais trabalhadores. Na escala de Meyer *et al.* (1993), que estuda independentemente as bases, percebe-se também que os servidores em geral têm tendências ao comprometimento afetivo, porém os maiores escores para esta base encontram-se com aqueles servidores do quadro permanente, enquanto que na base instrumental, há uma maior inclinação para os prestadores de serviço, porém estatisticamente pouco relevante, conforme apontam os coeficientes de significância da Tabela 26.

O comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos custos associados ao abandono do trabalho e pelo que a remuneração e o trabalho representam para o sustento de sua vida, vulnerável devido às baixas expectativas de não conseguir emprego ou trabalho lá fora. (BANDEIRA *et al.*, 1999).

Analisando do ponto de vista dos servidores que percebem menores salários, a exemplo dos prestadores de serviço que recebem até R\$ 400, 00, pode ser entendido como a grande necessidade de se trabalhar para o sustento próprio e familiar, visto que o “exército de reserva” que se forma em decorrência da pequena oferta de trabalho X elevada demanda por trabalho pode ser um fator de interesse e dedicação constantes pelo trabalho, agravados pelo fato de não serem qualificados para atender a um mercado cada vez mais competitivo e selecionado.

Contudo, Butler e Vodanovich *apud* Bastos (1994) afirmam que trabalhadores com menor tempo na organização e que sustentam um comprometimento de base instrumental se apóiam mais fortemente em valores extrínsecos, ao contrário daqueles que apresentam um comprometimento de base afetiva e normativa voltadas para a alta valorização de aspectos intrínsecos do trabalho.

Quanto à variável **sexo**, conclui-se que tanto na escala de Bastos *et al.* (2003) quanto na de Meyer *et al.* (1993), as mulheres apresentam, um escore sutilmente mais elevado de apego instrumental, com a UESB, o que reforça a literatura, através dos achados de Bastos (1998) e Borges-Andrade (1999) e quando coloca que o “sexo frágil” se identifica mais com a base instrumental. Esses mesmos autores afirmam que existe uma maior tendência das mulheres em se engajarem em linhas consistentes de atividades ou de custos embutidos, destacando que o sexo feminino apresenta um maior “apego” à carreira e uma maior “ambição” com os fatores extrínsecos, tais como melhor pagamento, maior status, melhores condições de trabalho e maior liberdade. Porém, os resultados não são estatisticamente significativos.

No concernente à **área de trabalho** - atividades finalísticas e administrativas - não se percebe nenhum dado significativamente interessante, porém apontam-se tendências de que os servidores que trabalham na área fim são mais voltados ao comprometimento afetivo, visto que os escores de ambas escalas apontam nesta direção [3,40 x 3,47 em Bastos *et al.* (2003); 4,74 x 4,65 em Meyer *et al.* (1993)].

A pesquisa revela, ainda, nos resultados obtidos por meio da escala de Bastos *et al.* (2003) que, dentre os **campi** estudados, o *campus* de Itapetinga apresenta maior tendência afetiva, com uma média de 3,22 vindo logo a seguir o *campus* de Jequié com $x = 3,32$. Já o pessoal de Vitória da Conquista apresenta um escore intermediário entre o afetivo e instrumental, cuja média é de exatamente 3,5, o que equivale dizer que sofre influência direta dos dois modelos estudados. Estes resultados - apesar de não serem significativos estatisticamente - coincidentemente são proporcionais ao nível de comprometimento entre os três *campi*, que apresenta a mesma ordem do nível de comprometimento (Itapetinga, maior, Jequié, intermediário e Vitória da Conquista, menor).

Na escala de Meyer *et al.* (1993) há uma total congruência com os resultados indicados na escala de Bastos *et al.* (2003), apontando o *campus* e Itapetinga com o maior índice de comprometimento afetivo, vindo em seguida Jequié e, por fim, o *campus* de Vitória da Conquista, conforme indicada a Tabela 26.

Como o *campus* de Vitória da Conquista está exatamente no centro das bases, ou seja, se caracteriza por uma forte ligação emocional; um sentimento de pertencer e de manter-se como membro; de sentir-se bem na organização e de lidar com os problemas dela como se fossem seus. Este mesmo trabalhador se sente também recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica.

Estes vínculos podem aumentar quando as organizações atenderem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador, a exemplos de: salários compatíveis com o mercado; salários indiretos e benefícios – auxílio alimentação, plano de saúde, transporte, clubes recreativos, creche, incentivos funcionais e pessoais, custeio integral ou parcial de cursos, graduação e pós, dentre outros.

Segundo Bandeira *et al.* (1999) o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em função da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Pode ser decorrente do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

Assim sendo, o presente capítulo procurou demonstrar e explicar os resultados obtidos com o estudo de caso envolvendo a variável microorganizacional, o comprometimento organizacional e as demais variáveis pessoais e funcionais presentes na pesquisa. Apresenta-se no capítulo seguinte, as conclusões obtidas no estudo, bem como as recomendações, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

7 CONCLUSÕES

Somente quem deseja fortemente, encontra meios para realizar os seus sonhos.

Gramsci

Procurou-se com a presente investigação compreender e descrever a intensidade, natureza predominante e fatores determinantes do vínculo do comprometimento organizacional do servidor técnico-administrativo com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. Investigou-se também o peso dos elementos afetivos e instrumentais, bem como o significado do trabalho na vida destes trabalhadores, associando as variáveis pessoais e funcionais, a exemplo de regime de trabalho, campus e outros, com o construto.

Descobriu-se com a investigação, que a intensidade do comprometimento do servidor público técnico administrativo com a UESB (quadro permanente e temporário nos três campi) é alta, visto que os resultados apontaram escores bem acima do médio das escalas utilizadas. Ficou evidenciado também, a relação direta de comprometimento com as variáveis ocupação de cargo comissionado e dedicação exclusiva com a UESB.

Percebeu-se no presente estudo, através de uma análise histórica, uma complicada desvalorização da função pública a exemplo das privatizações, terceirizações, enxugamentos, demissões, dentre outros, aliados a períodos de recessão econômica, conflitos e desequilíbrios sociais, colocando em colapso a economia e as instituições, gerando quadros de desalento, e inquietações nos segmentos organizados da sociedade e em particular, nos órgãos da administração pública. Contudo, perceberam-se também a necessidade de mudanças na cultura organizacional e no estatuto dos servidores civis, a fim de flexibilizar a lei e rever

alguns artigos, em particular aqueles que tratam os benefícios da estabilidade econômica e no trabalho.

Observou-se também, que o Brasil traz em sua bagagem, traços históricos advindos desde a época da colonização, a exemplo do patrimonialismo, nepotismo, clientelismo, burocracia exagerada, paternalismo, corrupções e resquícios dos planos de reforma administrativa, bem como modelos de gestão fracassados, sendo atribuído ao servidor, equivocadamente, e ao mesmo tempo como consequência, a culpa pela ineficiência da máquina, estigmatizando-o por tais mazelas.

Sabe-se, de fato, que a questão é muito mais complexa que esta visão limitada, preconceituosa e fragmentada, visto que envolve fatores cognitivos, sociais e organizacionais, sendo o comportamento do servidor apenas mais um componente da crise que atravessa a administração pública. Contudo, no que diz respeito a este estudo de caso, os resultados apontam um servidor público com tendência afetiva e comprometido com a instituição, o que contraria o perfil apontado.

Quanto aos resultados da pesquisa, observou-se que tanto fatos previstos quanto inusitados apareceram no saldo das associações encontradas entre as variáveis centrais do estudo. No que diz respeito ao regime de trabalho, buscou-se prever através da **primeira hipótese**, que o comprometimento do servidor estatutário técnico-administrativo com a UESB é maior que o comprometimento dos prestadores de serviço com a mesma instituição. Contudo, verificou-se nas duas escalas pesquisadas, que os trabalhadores que não possuem vínculo empregatício com a UESB apresentaram tendências a serem mais comprometidos que os estatutários, não se confirmando a hipótese inicialmente formulada pelo pesquisador, ou seja, não existem diferenças significativas entre os níveis de comprometimento dos dois segmentos de funcionários, uma vez que os servidores do quadro provisório nas diversas classes são discretamente mais comprometidos que aqueles do quadro permanente.

Considerando que a literatura aponta que o comprometimento é um vínculo que se desenvolve com o tempo e pressupõe uma organização também comprometida com o trabalhador, o que explicaria a ausência de diferença entre os servidores efetivos e temporários?

Tentando compreender esse fenômeno, presume-se que existam desgastes entre os servidores efetivos e a organização, gerando quadros de descontentamento. Acrescenta-se o

pressuposto da falta de autoridade e gestão junto aos servidores, visto que em decorrência de algumas “lacunas” da lei e da cultura organizacional, os processos tornam-se muitas vezes parciais, contribuindo para o descumprimento de algumas das atribuições do servidor. Neste sentido, alguns benefícios e vantagens oferecidos pelo serviço público talvez sejam encarados como privilégios, não agregando valor à relação indivíduo x organização. São, exemplos disso, a estabilidade no emprego e no cargo, que poderia levar a um comportamento de comodismo e desinteresse.

Já no concernente aos servidores temporários, o quadro é de competitividade e expectativas futuras de permanecer na Instituição, impulsionando-os a “mostram serviço” a fim de se manterem na emprego.

A **segunda hipótese** supunha que a intensidade do comprometimento dos servidores do quadro efetivo e temporário seria equivalente nos três campi. A hipótese foi confirmada, visto que embora os resultados mostraram em ambas escalas utilizadas uma diferença nos escores, os valores não foram estatisticamente significativos.

Conforme se pretendia investigar, através da suposição de que os níveis de comprometimento afetivo entre os STA da UESB é superior ao instrumental, os resultados não confirmaram a **terceira hipótese**, visto que os escores não são estatisticamente significativos, apesar de apontar um tendência para o vínculo de comprometimento afetivo com a instituição.

Embora não fosse objeto de investigações, detectou-se ainda, no presente estudo, que os trabalhadores do quadro permanente apresentaram um maior, porém discreto, escore de comprometimento afetivo sobre aqueles do quadro provisório, em ambas as escalas estudadas.

O pressuposto de que há uma relação inversa ou negativa entre as variáveis nível de escolaridade e rendimentos com o comprometimento organizacional foi o alvo da **quarta hipótese**. Neste sentido, os resultados da pesquisa apontam que embora exista uma congruência entre os resultados gerados pelas duas escalas com as expectativas teóricas, quando apresentam uma relação proporcionalmente inversa entre nível de escolaridade e comprometimento organizacional, os menores níveis são os mais comprometidos enquanto que os maiores níveis são menos comprometidos, os resultados refutam a hipótese, visto que

os achados não são estatisticamente significativos para apontar uma relação indireta entre as variáveis.

Contudo, não há de se desprezar nesta análise o fato de que os servidores estatutários com pós-graduação apresentem um descontentamento por não receberem gratificações pela qualificação e títulos obtidos (especialização, mestrado ou doutorado), visto que foram nivelados com a classe dos apenas graduados.

No concernente aos rendimentos, percebe-se que a hipótese também foi refutada visto que, embora os maiores níveis de comprometimento se encontrarem com os servidores que recebem menores salários, neste caso salário mínimo, e os menos comprometidos serem exatamente aqueles com melhores rendimentos, os coeficientes revelaram não haver diferenças significativas entre os escores, apenas apontam tendências.

De acordo com a literatura, o empregado de nível ocupacional mais baixo - nível de apoio - é afetado pelos altos custos em deixar a organização. Quanto aos trabalhadores de mais elevado *status*, chamados “profissionais”, a relação de troca com a organização se dá em virtude das expectativas em relação ao trabalho.

A **quinta hipótese** afirmava que as variáveis sexo, estado civil, área de atuação, vínculo exclusivo com a organização e ocupante de cargo de confiança ou função gratificada se revelariam em bons preditores de comprometimento. Verificou-se, contudo, na pesquisa, que algumas destas associações foram revelações contundentes, enquanto outras, não apresentaram resultados significativamente importantes, refutando a hipótese.

No concernente à variável possuir vínculo com outras organizações ou atividades laborais concomitantemente com a UESB, a literatura pertinente defende a expectativa de que a dedicação exclusiva eleva o nível de engajamento e conduz a resultados satisfatórios ao comprometimento organizacional. Os resultados encontrados confirmaram, através de ambas as escalas, esta tendência, se configurando como a principal contribuição da presente investigação, visto que apresenta os melhores índices de significância dentre todas as variáveis pesquisadas.

Tal achado respalda-se, principalmente, no fato de que manter um “foco” em determinada atividade profissional condiciona esforços e energia na obtenção de melhores resultados e envolvimento. Porém, a vocação desejada e não exercida na UESB, o arrocho

salarial e o alto custo de vida pressionam os servidores a encontrarem alternativas de emprego e renda, restando-lhe, muitas vezes, o cansaço e a desmotivação para exercer duas ou mais atividades laborativas ao mesmo tempo, o que provavelmente compromete também o outro vínculo.

Esta descoberta submete à apreciação crítica a respeito de que é tempo de se repensar sobre a valorização do servidor, a fim de obter dele tempo e dedicação exclusiva e na função almejada – como ocorre com os docentes – a fim de fixá-lo na área de atuação/vocação e recompensá-lo financeiramente por abrir mão de outras atividades profissionais ou vínculos empregatícios.

Quanto aos ocupantes de cargo de confiança na UESB ou função gratificada, o estudo aponta em ambas as escalas pesquisadas que os trabalhadores que respondem por cargos de confiança apresentam uma intensidade de comprometimento organizacional maior que aqueles que não respondem por carteiras de chefia. Este antecedente também se destacou como uma das variáveis de maior valor preditivo do comprometimento encontrado neste trabalho sugerindo uma relação positiva entre o comprometimento e as possibilidades de ascensão funcional.

Contudo, cabe relatar aqui que existe uma cultura interna no sentido de a administração superior colocar nos cargos de confiança servidores até o momento de atingir a estabilidade econômica, passando a outros colegas este “benefício”, e também não há de se desprezar o fato de os servidores do quadro efetivo trabalharem motivados e entusiasmados pela obtenção da estabilidade econômica, e após atingir este patamar, pedir exoneração do cargo, o que incorre em pequenas perdas e às vezes nenhuma, devido a Gratificação por Desempenho – GDT, e outras vantagens adquiridas, passando daí em diante a trabalhar sem as “pressões e cobranças por resultados” inerentes ao cargo ocupado, com menos horas diárias e com uma maior flexibilidade nos horários.

Por outro lado, os resultados indicaram também a existência de um grupo de variáveis não desprezíveis, porém, com associações um pouco distantes entre os preditores de comprometimento com a organização estudada, confirmando a literatura e refutando a hipótese, por apresentar pouca significância estatística.

A variável sexo é um exemplo disso, apresentando uma coerência entre os resultados obtidos no presente estudo com aqueles encontrados na literatura, ou seja, é mais

elevado entre as mulheres. Porém, este dado não apresenta uma relação estatisticamente significativa.

No que se refere à área de atuação, em conformidade com os achados literários, os resultados reforçam, através das duas escalas trabalhadas, que a área finalística apresenta um nível discretamente superior de comprometimento organizacional sobre a área meio, porém, com baixa significância estatística.

No concernente à **sexta hipótese**, que especulava a associação direta ou positiva entre as variáveis independentes idade e tempo de serviço com o objeto da pesquisa, o comprometimento organizacional, verificou-se que o comprometimento é discretamente maior entre as pessoas mais velhas, confirmado através das duas escalas pesquisadas, evidenciando também que a classe dos mais jovens ocupa um bom destaque perante os demais, sendo a segunda mais relevante.

Entretanto, verificou-se que a hipótese foi refutada, visto que não houve diferença significativa entre as classes pesquisadas, a exemplo disso, os extremos das faixas de idade revelam níveis de comprometimento maiores, sendo menores na faixa intermediária.

Quanto ao tempo de serviço, verificou-se na escala proposta por Bastos e colaboradores (2003), que os mais comprometidos são ao contrário do esperado, os trabalhadores com menor tempo de serviço na UESB. Já os dados gerados a partir da escala de Mowday e colaboradores (1982), mostram um resultado compatível com as expectativas da literatura, quando mostram tendências de que o comprometimento tende a aumentar proporcionalmente com o aumento do tempo de serviço na organização, visto que os mais antigos teriam um maior envolvimento e engajamento com o projeto organizacional. Porém, os índices de significância não são estatisticamente relevantes, refutando a hipótese.

Contudo, a maior permanência na organização propicia ocasião para ascensão, obtenção de trabalhos mais desafiadores, maior autonomia, maior nível de recompensas extrínsecas, além de investimentos pessoais (por exemplo, maior especialização), de envolvimento social com o grupo, de diminuição das oportunidades de emprego com a idade, todos fatores que tornam mais difícil a mobilidade e que ampliam os custos de deixar a organização. A ação conjunta destes fatores fortaleceria o desenvolvimento de atitudes consistentes com o comportamento de permanecer na organização.

Os resultados obtidos conduzem à confirmação da **sétima hipótese** formulada na pesquisa, que presumia que o trabalho é significativo e de grande importância na vida dos servidores técnico-administrativos da UESB - quadro permanente e provisório - confirmado tanto na análise geral quanto por regime de trabalho separadamente.

Avaliando a centralidade do trabalho na vida dos servidores da UESB, através da importância que eles atribuem ao trabalho em comparação às outras áreas, detectou-se que as atividades laborativas representam a segunda área de importância para os servidores do quadro efetivo e temporário somente sendo inferior ao valor da família. Analisando de forma isolada, percebe-se que os servidores do quadro provisório atribuem um peso maior para o trabalho se comparado com os efetivos.

No caso da família, estes valores talvez sejam justificados pela segurança e estabilidade do trabalho, maturidade e etapa conquistada no decorrer da vida, o que não condiz com os prestadores de serviços, que talvez priorizem nesta etapa da vida o emprego, a conquista do espaço, a sobrevivência e o mercado de trabalho. As demais áreas, a exemplo de lazer, comunidade e religião, são bastante equitativas entre os servidores efetivos e não efetivos.

Os níveis de renda, lazer, educação, religiosidade, comunidade, juntamente com outras variáveis pessoais possuem reflexos nos padrões de comprometimento bem como na performance do trabalho. As organizações devem se ater cada vez mais ao lado social e econômico de seus empregados, valorizando-os, resgatando-os e inserindo-os na sociedade, pois, de uma forma geral, empregados com baixo *status* sócio-econômico não conseguem se comprometer com a empresa.

Mediante as novas concepções e paradigmas do trabalho, cada vez mais, a questão da qualidade do trabalho está sendo ampliada e dirigida para a busca da qualidade de vida nas atividades sociais, familiares e laborais, com dupla intenção por parte das organizações: a de oferecer um trabalho qualificado e a de relacionar o trabalho ao indivíduo à sua vida, e não somente à jornada de trinta ou quarenta horas semanais durante a qual se acha empregado.

Neste sentido, torna-se necessário, portanto, equacionar os paradoxos, como o lucro financeiro e lucro social; ganhos coletivos, individuais e empresariais e, acima de tudo, compreender e tolerar as fragilidades e potencialidades vivenciadas pelas partes.

No concernente às variáveis de personalidade, o produto do trabalho que obteve maior escore foi aquele em que o trabalho proporciona auto-realização ao servidor da UESB, vindo em seguida “O trabalho fornece rendimentos necessários ao servidor.” Quanto aos demais produtos, não existiram diferenças significativas entre os pesos atribuídos, sendo que o item “O trabalho dá a você status e prestígio” apresenta o menor peso entre as demais variáveis.

Tais evidências revelam a tendência de haver entre os servidores da UESB a predominância de valores internos o que mantém íntima ligação com comprometimento afetivo, fato que denota a presença muito mais marcante de orientações motivacionais intrínsecas voltados às coisas subjetivas do *self* - a exemplo de auto-satisfação com o trabalho, envolvimento, identificação e auto-realização e também pelos baixos percentuais do item *Status* e prestígio, o que diminui as questões extrínsecas.

Quanto às associações existentes entre capacitação e comprometimento, constatou-se que a grande maioria dos servidores da amostra já participaram de cursos e/ou treinamentos promovidos pela UESB, sendo que, dentre estes, a quarta parte já fizeram acima de nove treinamentos, sendo estes valores “atestados irrefutáveis” e expressivos indicadores de aprimoramento profissional, compatíveis com o título de “instituição do saber”.

Percebeu-se, contudo uma relação negativa entre a quantidade de cursos feitos pelos servidores com o comprometimento organizacional, o que significa inferir que esta variável parece não afetar o nível de comprometimento. Entretanto, é importante ressaltar que ações de treinamento introdutório aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade e ter a sensação de que “estão investindo nele”.

No grupo das variáveis organizacionais referentes às “oportunidades de crescimento”, os resultados demonstram que existem boas chances de crescimento funcional devido a uma ampla estrutura organizacional horizontal e vertical, com cinco níveis hierárquicos e cerca de duzentos cargos, distribuídos nos três *campi*.

Embora sejam tratados como “cargos de confiança”, sob prerrogativa de escolha por parte do dirigente maior, a literatura pertinente aborda a importância de tratá-los como cargos de “carreira”, para serem ocupados por funcionários da própria organização, através de critérios de avaliação de desempenho, possibilitando a estes, a equidade e o comprometimento

de esforços a fim de pleitear e aspirar a tais cargos. Contudo, esta ascensão funcional tem se esbarrado, muitas vezes, na nomeação de pessoas externas a UESB e internamente a meritocracia se sucumbe aos conchavos políticos, o que tem desmotivado os servidores das instituições públicas de ensino superior.

Quanto às contribuições da pesquisa para as organizações e academia coloca-se que existe uma situação desfavorável do “emprego” no Brasil, mediante a mudança de paradigmas de emprego para trabalho. Porém, a estabilidade que o serviço público oferece e as relações profícuas existentes na comunidade acadêmica Uesbiana, talvez possam explicar um dos conseqüentes do comprometimento: a baixa rotatividade e ao mesmo tempo, os elevados escores de comprometimento organizacional, que caracterizam a amostra de servidores da UESB.

Porém, não era esperado, o fato de que os servidores do quadro provisório, em condições funcionais desfavoráveis, obtivessem escores de comprometimento maiores que os estatutários, despertando em nós questionar se o modelo atual não causa “vícios” ao servidor, visto que as vantagens, benefícios, estabilidade, capacitação, suporte organizacional, dentre outros, deveriam funcionar como alavancadores do comprometimento.

Existe ainda uma preocupação constante em monitorar e avaliar os processos de trabalho, as tarefas executadas, as rotinas administrativas e os modelos de gestão, de forma a integrá-los e melhor aproveitar os novos avanços no campo da ciência, tecnologia, cognição humana e das relações sociais, bem como ajustar o funcionamento da arquitetura organizacional à missão, objetivos, diretrizes e valores que constituem a filosofia da organização.

Tais práticas são congruentes com muitas das características de uma cultura de comprometimento em que o mais importante é o conjunto ou o sistema na sua totalidade e não uma prática isolada. Contudo, o sistema de gestão de RH de uma organização deve caracterizar-se por uma estratégia voltada para o comprometimento mais do que para o controle, entretanto sem desconsiderar este último.

O incentivo ao comprometimento pode ser um caminho para modificar a UESB, que tem lutado em prol da eficiência organizacional, pois, ele é uma peça fundamental para o sucesso das mudanças implementadas nas instituições. Possuir níveis positivos de comprometimento com a organização é incontestavelmente condição positiva pelo efeito

sinérgico que os vínculos podem ter sobre o desempenho no trabalho. A manutenção, ampliação ou redução do comprometimento são explicados, muitas vezes, pelas transações indivíduo-organização.

No que diz respeito à remuneração, torna-se importante recomendar que, a exemplo de outros países, a administração pública brasileira deva se inserir nos preceitos da competitividade, a exemplo de criar técnicas eficazes de avaliação de desempenho criando ou reformulando os Planos de Cargos de Salários de cada instituição individualmente, a fim de remunerar distintamente os servidores de acordo os resultados e as contribuições dadas ao serviço público, privilegiando aqueles comprometidos e fazendo justiça àqueles que tratam a “coisa pública” com descaso, rompendo definitivamente com as remunerações lineares, os clientelismos e, em consequência, aumentando a motivação e comprometimento da grande maioria. Porém, torna-se necessária, portanto, uma via de mão dupla, reconhecendo, valorizando e dando o suporte organizacional necessário ao envolvimento do trabalhador.

No âmbito da administração descentralizada, especialmente nas IES estaduais, há uma insatisfação com a atual política de pessoal do Governo do Estado. Torna-se importante buscar a qualidade do serviço público, que pode ser comprometida com o suprimento de pessoal mediante concurso público, pois os contratos provisórios são instáveis e mal remunerados. Além disso, a falta de planos de carreira e de atualização dos planos existentes deixa funcionários efetivos sem incentivos e, muitas vezes, descomprometidos.

Em uma área sensível e recordista em contestações, percebe-se na UESB e demais IES federais e estaduais da Bahia a importância de lidar com a justiça e equidade na remuneração bem como nos critérios de ocupação dos cargos, visto que se deve abolir da instituição, o atrelamento profissional ao componente político-partidário, priorizando os valores meritocráticos, a exemplo das habilidades profissionais e interpessoais, trabalho em equipe, competência técnica e sepultando definitivamente o clientelismo dos grupos lobistas e de apoio político ao Reitor eleito.

Torna-se mister afirmar que são de extrema relevância os diálogos construtivos e permanentes com todos os segmentos da comunidade universitária, criando mecanismos de acompanhamento incorporados ao estilo de administração participativa. Assim, entende-se que é imprescindível que se tenha uma relação profícua entre a alta administração, sindicato e demais segmentos e no que diz respeito aos STA, uma política de Recursos Humanos voltada

à valorização, capacitação e ética, que contenham ações sistemáticas para a definição de novas formas de avaliar e progredir na carreira.

Em nenhum momento desta investigação o pesquisador teve a intenção de esgotar as possibilidades do estudo, ou tirar conclusões ambiciosas, devido às suas próprias limitações, bem como pela complexidade do tema exigiu muita determinação, comprometimento e seriedade, a fim de atingir os objetivos propostos. Como em toda investigação, o presente estudo possui limites que cabem ser apontados. Certamente que pesquisas complementares podem e devem aprofundar a compreensão deste trabalho, o que deverá contribuir para a ampliação do conhecimento na área comportamental em nível teórico e empírico.

Quanto aos limites do trabalho, os resultados apresentados neste estudo, apesar de indicarem bons índices de confiabilidade, se deparam com uma incógnita que persegue as pesquisas quantitativas de corte transversal que é o fato de dizer-se comprometido com algo e realmente o ser, visto que as respostas intencionalmente demonstradas nos instrumentos podem não corresponder ao real sentimento do entrevistado, podendo vir a camuflar a realidade, mesmo que cumpra a função de assegurar para o próprio indivíduo a consistência entre o dizer e o fazer.

A compreensão dos processos de comprometimento, assinalam Mowday e colaboradores (1982), tem sido prejudicada devido ao uso predominante nas pesquisas de delineamentos de corte transversal, pouco se conhecendo sobre o processo que leva ao desenvolvimento do compromisso. A compreensão dos fatores que atuam no desenvolvimento ou não do comprometimento demanda abordagens mais qualitativas e estudos longitudinais, na tentativa de trazer à tona minúcias que não se apresentam na pesquisa quantitativa e extensiva como a que foi relatada.

Assim, como a estratégia utilizada na pesquisa foi a de corte transversal, pesquisando o indivíduo em determinado momento, em um dia “d”, poder-se-ia obter resultados diferentes em condições diversas de tempo e espaço, o que reforça o pressuposto de que deverá haver outros meios de acompanhar e pesquisar o indivíduo regularmente sob vários enfoques, a exemplo de avaliações de desempenho, participação em trabalhos de equipes, liderança e relacionamento interpessoal, produtividade, assiduidade e outros instrumentos investigativos.

Vale destacar, contudo, que os dados aqui apresentados constituem explorações iniciais, fornecendo pistas a serem perseguidas em estudos cujos delineamentos possibilitem acompanhar mudanças nas instituições públicas estaduais – sejam elas das áreas de saúde, segurança ou educação, da administração centralizada ou descentralizada – e nos comportamentos dos seus diversos atores ao longo de certos períodos de tempo, para se ter maiores evidências de como interagem a “nova gestão pública” (nível macro) e o comprometimento do trabalhador (nível micro organizacional).

Dentre as várias recomendações apresentadas por Bastos (1993; 1994), para uma agenda de pesquisa que tenha por objetivo superar os problemas ora enfrentados, encontra-se a necessidade de estudar múltiplos compromissos, integrar as abordagens atitudinal e comportamental, incentivar estudos exploratórios e qualitativos, desenvolver estudos longitudinais e vincular a pesquisa a outras áreas de investigação. Problemas como esses instigam os pesquisadores e colocam novos desafios para a pesquisa acadêmica

Novos estudos deveriam, entretanto, conhecer e entender os padrões de comprometimento entre servidores de universidades públicas e privadas, comparando-os também aos “terceirizados”. Verifica-se ainda a carência de estudos que procurem conhecer os antecedentes do Comprometimento Organizacional no contexto da Administração Pública, especificamente em uma Instituição de Ensino Superior. Existe até o momento, apenas um trabalho na Bahia, elaborado por Brandão (1991), sendo, portanto, uma investigação rica que desperta interesses e questionamentos.

Há, também, que se pesquisar as variáveis de personalidade, tentar relacioná-las ao comprometimento organizacional e verificar se os padrões e bases de comprometimento organizacional estabelecidos se diferenciam frente aos outros antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. A literatura científica ainda carece de dados sobre possíveis associações entre a gestão pública e comprometimento organizacional dos seus servidores efetivos, temporários e terceirizados e também dos docentes. Os resultados inerentes à comparação entre servidores do quadro temporário e efetivo obtidos neste trabalho, apesar de não constituírem a principal contribuição da presente investigação, são muito importantes para analisar as relações existentes entre os contratos de trabalho.

A inexistência de pesquisas prévias que analisem, comparativamente, esses dois aspectos centrais das relações que os indivíduos estabelecem com o trabalho -

comprometimento e regime de trabalho - especialmente considerando o serviço público, tornam esses dados inéditos no Brasil, ficando aqui as sugestões para futuras pesquisas a respeito do tema, dadas as assimetrias verificadas entre o comprometimento dos servidores técnico-administrativos do quadro permanente e temporário, bem como quais as circunstâncias que influenciam no construto. Ainda neste sentido, recomenda-se a inclusão do pessoal do nível de apoio (possuidores de apenas primeiro grau), bem como aumentar a amostragem.

Recomenda-se, também, outras iniciativas de pesquisas acadêmicas com o foco na área de desenvolvimento de pessoal, incentivando colegas ao estudo dessa instigante área organizacional, que possa complementar a presente Dissertação e viabilizar o respeito e a valorização do homem na situação de trabalho.

A discussão aqui levantada ainda carece, certamente, de um amadurecimento teórico e de um acúmulo de conhecimentos a respeito de experiências práticas que possam, por sua vez, enriquecer o trabalho. Nosso esforço será totalmente recompensado se outros pesquisadores se sentirem desafiados a aprofundar as questões aqui levantadas ou mesmo a substituí-las por outras mais pertinentes. Se lograrmos êxito esse intento, teremos somado alguma contribuição à busca de uma reflexão sobre o comprometimento do servidor técnico-administrativo na Gestão Pública, assim como os desafios encontrados por eles e as estratégias adotadas para equacionar os problemas entre indivíduos e organizações.

REFERÊNCIAS

Se ando, siga-me. Se paro, empurre-me. Se volto, mate-me.

Che Guevara

ALBRECHT, K. **Serviços Internos**: Como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALLEN, Natalie J. E MEYER Jhon P. **The Masurement and Antecedents of Affective**. Occupational Psychology. 1990. p.1-18.

ANDREWS, Christina W.; KOUZMIN, Alexander. **A Reforma Gerencial no Brasil à Luz da Teoria da Escolha Pública**: Uma Análise do Discurso. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set. 1998.

ARGYRIS, C. **A Integração Indivíduo-Organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARYEE, S. e HENG, L. J. **A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model**. Work and Occupations, 1990. p. 229-239.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e Documentação, Referências, Elaboração**. Rio de Janeiro, 2000.

BANDEIRA, M.L; MARQUES, A.L.; VEIGA, R. T. **Validando um Instrumento de Medidas de Comprometimento**: Uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. Anais do 23º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set. 1999.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Os Vínculos Indivíduo-Organização**: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. Anais do 16º Encontro da ANPAD, Canela, set. 1992.

_____. **Comprometimento Organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas, 1993. p. 52-64.

_____. **Comprometimento no Trabalho:** A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

_____. **Comprometimento no Trabalho:** os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. Em, TAMAYO, A. ; BORGES-ANDRADE, J. E; e CODO, W. Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: 1995.

_____. **Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização:** O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A., PINHO, A.P.M. **Comprometimento Organizacional:** uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de administração Contemporânea, v.1, n.2, Maio/Ago.: 1997. p. 97-120.

BASTOS, A. V. B., MORAIS, J. H. M; MENEZES, I. G. RIOS, M. **Comprometimento Organizacional e Validação de um Novo Instrumento de Medida do Construto** In: 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira - Desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa: 2003. v.1. p.419 – 420

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho:** Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9, 1997. p.39 – 64.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Padrões de Comprometimento com o Trabalho em Diferentes Contextos Organizacionais.** Anais do 23º Encontro da ANPAD Foz do Iguaçu, set.1999.

BASTOS, A. V.B.; BORGES-ANDRADE, Jairo. **Comprometimento com o Trabalho:** Padrões em diferentes contextos organizacionais. Revista de Administração de Empresas, 2000.

BECKER, H.S. **Notes on The Concept of Commitment.** The American Journal of Sociology, 1960. p. 32-40.

BERNASIUK, Eduardo; DALCUL, Ane Lise Pereira da Costa. **Em Busca da Excelência nos Serviços Públicos:** a visão de seus funcionários. Anais do 23º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1999.

BOBBIO, Norberto. **O Conceito de Sociedade Civil.** Rio de Janeiro: Grall, 1982.

_____. **Estado, Governo, Sociedade:** Para uma Teoria Geral da Política. São Paulo: Pza e Terra, 1995.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. In: **Temas em Psicologia:** Psicologia Social e Organizacional. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia. 1994. p. 37-47.

_____. **Comprometimentos Atitudinal e Comportamental:** Relações com suporte e imagem nas organizações. Anais do 23º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1999.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ASANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. **Mensuração e Comprometimento Organizacional em Instituições Públicas**. Programa e resumos da XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto-SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C. E. e SILVA, M. S. **Comprometimento Organizacional em Instituição de Pesquisa: diferenças entre meio e fim**. Revista de Administração, 1990. p. 29-43.

BORGES-ANDRADE, J. E.; *et al.* **Desenvolvimento de uma Escala Comportamental para Medida de Comprometimento Organizacional**. Resumos da XXV Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, SP: SBP.1994. 207 p.

BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI, R. **Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais**. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

BORGES, L.O; YAMAMOTO, O.H. **O Mundo do Trabalho**. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 24-62.

BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública: Um estudo de caso de uma Instituição Universitária**.1991. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador,1991.

BRASIL. Ministério da Administração federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. Revista do Serviço Público,1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado e Subdesenvolvimento Industrializado**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n.1, 1996.

_____. Reforma do Estado nos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n.1, 1997(a).

_____. **Cidadania e res pública: a emergência dos direitos republicanos**. Revista de Filosofia Política. Porto Alegre, UFRS, 1997(b).

_____. **A estabilidade revista**. Artigo de fevereiro de 1996. <http://www.mare.gov.br/Reforma/Artigos/Estabilidade.htm>. 29 jan. 1998.

_____. O Neoliberal Disfarçado ou os Percalços de uma Certa Lógica. Lua Nova, n.46, 1999, p.221-225,

BRESSER PEREIRA, L.C. & GRAU, N. C. G. **Entre o Estado e o Mercado: o público não-estatal**. In: BRESSER PEREIRA, L.C. & GRAU, N. C. G. (orgs) O Público não-estatal na

Reforma do Estado. Rio de Janeiro: Editora da FGV, p.15-48, 1999.

BRITO, Marcelo; SANTOS, Maria Helena de Castro. **Escolas de Governo e Profissionalização do Funcionalismo Público**. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 46, vol. 119, n. 1, jan./abr. 1995, p.69-99.

BRITO, A.P. M.P; BASTOS, A.V.B. **O Schema de 'Trabalhador Comprometido' e a gestão do Comprometimento**: um estudo entre gestores em uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, Salvador-BA, v.8, 2001, p.177-193.

CAMPO, Uilce. **Comprometimento, Estresse e Estratégias de Enfrentamento entre Trabalhadores de uma Instituição Bancária em Processo de Ajuste Organizacional**. 1998. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração**: pensando e fazendo. 6.ed. esp. Porto Alegre: AGE/UDESC, 1999.

CARDOSO, Regina Luna Santos. **Competências Críticas para a Redefinição do Perfil do Funcionário Público** (ou quem está na lista de Schindler?). Artigo de novembro de 1997. <http://www.geocities.com/CapitolHill/A4015/regilu.htm>. 09 fev. 1998. 11 p.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **O Estado Concorrencial e as Mudanças na Natureza do Trabalho do Setor Público**. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: vol. 1, n. 2, mai./ago. 1997, p. 25-43.

CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo na Organização**. A gestão dos conflitos nas organizações. *Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHÉR, Rogério. **O Meu Próprio Negócio**: Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 2ª ed. São Paulo: Macron Books, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1996. (Edição Compacta).

CODA, R.; GERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Além do sucedâneo da motivação. São Paulo: Atlas, 1997. p.104-115 (mimeo).

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 1988.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Reconstrução de Conhecimento**. São Paulo: Biblioteca Tempo Universitário, 1996.

DINIZ, Eli. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado**: Os desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. Vol 38, n.3, 19xx. p. 385 - 415.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUBIN et al. **Attachment to Work**. In: Dubin, R(ed.). Handbook of Work, Organization and Society. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 281-341.

ENGELS, Friedrich. **A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado**. São Paulo: Global, 1884.

ETIZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FARIAS, Pedro César Lima De. **Perfil do novo Servidor Público**. Anais do 23º Encontro da ANPAD Foz do Iguaçu, set.1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Caio Márcio. **Crise e Reforma do Estado**: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 47, vol. 120, n. 3, set./dez. 1996, p. 5-33.

FLEURY, Sonia. **Reforma Administrativa**: uma visão crítica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: vol. 31, n. 4, jul./ago. 1997, p. 299-309.

_____. **Reforma Administrativa**: discutindo os instrumentos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: vol. 31, n. 5, set./out. 1997, p. 195-204.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALABY, C. N. **Worker attachment and workplace authority**. *American Sociological Review*, 1986. p. 634-649.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio**. São Paulo: Ed. Nova Fronteira, 2000.

HORN, Murray J. **A Economia Política da Administração Pública**: Escolha Institucional no Setor Público. Cambridge: University Press, 1995. (mimeo).

KEYNES, John Maynard. **Teoria Geral do Emprego, do juro e da Moeda**. São Paulo: Abril, 1983.

LEITE, Carlos Fernando F. **A Importância do Planejamento na Gestão Universitária**. 2000. 79 f. Monografia (Administração pública) – Centro de Estudos Interdisciplinares para o setor público, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade Pública e Desenvolvimento local**: ,uma abordagem a partir dos gastos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. 2001. 147 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA Sônia Chagas. **Manual de Estilo Acadêmico: Monografia, Dissertações e Teses.** Revisão e sugestões de Isnaia Veiga Santana. – Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA, 2001.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D.M. **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.** *Psychological Bulletin*, 1990, 171-194.

MACHADO, Geraldo. **Reinventando o Estado: Uma Reflexão sobre as Idéias de David Osborne.** In: _____. **A Gestão Pública: Desafios e Perspectivas.** Cadernos da FLEM, nº 1. Salvador: FLEM, 2001. p.13-26.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento Organizacional e Características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** 1997. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

MENEZES, Ana Maria Ferreira. **Reformas do Estado e Modelos de Gestão Estatal: - Uma Análise dos anos 60 aos 90.** Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set. 1998.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations.** *Journal of Applied Psychology*, 1984. p.372-378

_____. **A Three-Component Conceptualization of Organizational commitment.** *Human Resource Management*. Review. 1991. p. 61-89.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. e GELLATLY, I. R. **Affective and Continuance Commitment to the Organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.** *Journal of Applied Psychology*, 1990 p. 710-720.

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*, v.78, n.4,1993. p. 538-551.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (1999 a 2002), BEP - Boletim Estatístico de Pessoal. Publicação Mensal; vários números. Disponíveis em www.servidor.gov.br .acesso em: março.2003.

MONTEIRO, Carmem Diva Beltrão. **Função Pública e o Aparelho Estatal: Um olhar à luz da reforma administrativa brasileira.** Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: Um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras.** Anais do 21º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set.1997.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MARQUES, Antônio Luiz de. CORREIA; Laíse Ferraz. **Comprometimento Organizacional: Uma contribuição ao construto.** Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas. 1996.

MORROW, P.C.; EASTMAN, K e MCELROY, J.C. **Concept Redundancy and Rater Naivety**. In organizational research. Journal of Applied Psychology, 1990. 219-232.

_____. **Concept Redundancy in Organizational Research**: the case of work commitment. Academy of Management. Review, 1983. 486-500.

MOTTA, F.C. Prestes; CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e cultura Brasileira**: In: Traços brasileiros para uma análise organizacional. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

MOW Internacional **Research Team**. **The Meaning of Working**. London: Academic Press, 1987.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee Organization Linkage**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

_____. **The measurement of organizational commitment**. Journal of Vocational Psychology, 1979, vol.14, 224-247.3

MURPHY, Patrick . **Planejamento Estratégico para o Ensino Superior**. São Paulo: Macron Books,1981.v. 52.

OLIVIER, Marilene. **Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos**: Casos e Descasos nas Universidades Federais. Anais do 25º Encontro da ANPAD, Campinas, set. 2001.

OSBORNE, David; GAEBLER Ted. **Re-inventing Government**: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley, Reading, 1992.

_____. Ted. **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, Regina Silvia. **Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial**: Realizações do período 1995-2002. Revista do Servidor Público, ano 53 nº 4 (Out-Dez.2002). Brasília: ENAP, 2002. p.78-103.

_____. O Controle do Aumento de Efetivos na Função Pública Brasileira. In INA-Instituto Nacional de Administração, **A Reinvenção da Função Pública**. Lisboa, INA, 2001. p.49-68.

_____. **Moderna Gestão Pública**. Seminário Realizado pelo Instituto Nacional de Administração Pública.Lisboa: março, 2000. 25p.

PINHO, José Antônio Gomes de. A Evolução do Estado Moderno. In:_____. **A Gestão Pública: Desafios e Perspectivas**. Cadernos da FLEM, nº 1. Salvador: FLEM, 2001. p.27-42.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Mensagem ao Congresso Nacional, 15 de fevereiro de 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8ª Ed. Tradução de Christina Ávila de Menezes e Revisão de Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

ROCHA, Antônio Sérgio de Carvalho. **Comprometimento e Mudança Organizacional**: Um estudo sobre as relações entre padrões de comprometimento e processos de mudança

organizacional em uma Instituição Bancária. 1998. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Elias de Oliveira. **Ação Coletiva e Políticas Públicas**: Uma contribuição ao Debate Teórico em Administração à Luz da Teoria de Mancur Olson. ANAIS ENAD 2001. (mimeo).

SANTOS, Reginaldo Souza *et al.* **Reestruturação Produtiva do Estado Brasileiro na Perspectiva do Projeto Neoliberal**. Revista de Administração Pública - RAP. 38 (1): jan./fev. 2004. p. 7-32.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto e Elizabete Marinho. Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. São Paulo: Atlas, 2003. p.224.

SILVEIRA, José Paulo. Gestão Pública Orientada Para Resultados No Brasil. Revista do Servidor Público, ano 53 número 4 (Out-Dez.2002). Brasília: ENAP, 2002. p.53-78.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização**. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SOUZA, Celina. A Nova Gestão Pública. In: _____. **A Gestão Pública**: Desafios e Perspectivas. Cadernos da FLEM, nº 1. Salvador: FLEM, 2001. p.43-68.

SOWA, D; EISENBERGER, R.; HUNTINGTON. **Perceived Organizational Support**. Journal of Applied Psychology, 1988. p.500-507.

STEIL, Andréa Valéria; SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento Organizacional como uma Estratégia de Controle**. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Ed. Harper e Row do Brasil, 1981.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: ed Atlas, 1970.

TEIXEIRA, M.G. **Comprometimento Organizacional**: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. Anais do 18º Encontro ANPAD, Curitiba. set. 1994.

TOMEI, P. A. **A Busca do Comprometimento Organizacional**. In: Recursos Humanos: Excelência de idéias, prática e ação. 4ª Ed. Rio de Janeiro: ABRH, 1994. (coletânea) 11-14.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter melhores Resultados. São Paulo: Futura, 1998.

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Anteprojeto de Política de Recursos Humanos. Vitória da Conquista, maio de 1996.

- _____. Plano Institucional de Formação de Recursos Humanos. Vitória da Conquista, 1994.
- _____. Programa de Gestão – 1995/1999 e Plano de Atividades 1999/2000. Vitória da Conquista, 1999.
- _____. Projeto de Criação e Implantação de Novos Cursos na UESB. Vol. I e II. Vit. da Conquista, junho de 1996.
- _____. Projeto de Recredenciamento. Vol. I, II e III. Vitória da Conquista, 2002.
- VERGARA, S.C.; BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada**: A organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas, local, v.41, n.2, 2001. p.10-30.
- PEREIRA Waldenor Alves. Boletim informativo nº 041 da Assembléia Legislativa 26 de março de 2004.
- WEBER, Max. **Theory of Social and Economic Organization**. Tradução de A. J. Henderson e Talcott Parsons. Nova York: Oxford University Press, 1947.
- _____. **Os três aspectos da autoridade legítima**. In Organizações complexas, *apud* Amitai Etzioni. São Paulo: Ed. Atlas, 1965.
- WIENER, Y.; VARDI, Y. **Relationships Between Organizational Culture and Individual Motivation**: a conceptual integration. Psychologycal Reports: 1990.v. 67, p. 295–306.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumentos utilizados na pesquisa.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB

Caro (a) colega,

Com as intensas mudanças no mundo do trabalho, em particular nas Instituições de Ensino Superior, torna-se importante ouvir os trabalhadores acerca de como estão vivendo esse momento particular.

Neste sentido, o estudo que estamos realizando, procura compreender como o Servidor Técnico Administrativo da UESB se relaciona com os vários aspectos da sua vida no trabalho. Trata-se de uma pesquisa com finalidade acadêmica, uma vez que os dados irão subsidiar a elaboração da dissertação de Mestrado, cujo título é “ O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia”, do servidor e colega, Carlos Fernando Faria Leite.

O questionário é **anônimo** e propositadamente não consta o setor de lotação. Mesmo assim, as respostas serão mantidas em **TOTAL sigilo**, sendo que as informações prestadas serão analisadas apenas pelo responsável da pesquisa e os resultados apresentados em termos **globais, não individualmente**.

É importante que você se sinta seguro de que não se trata de um estudo feito pela organização, sendo assim, as suas informações serão analisadas fora da UESB e não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas ou instituições.

Gostaria de contar com a sua disponibilidade e de que você se sinta bastante à vontade para responder sinceramente as questões a seguir. Este questionário é composto de sete partes de fácil entendimento, sendo que cada parte é precedida de instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a responder, são elas: I- A vida na organização; II- A sua relação com a organização na qual trabalha; III- As mudanças na Organização; IV- O que significa “ trabalhar” para você; V- O seu emprego atual; VI- Dados Pessoais; VII- Dados Funcionais.

Por abordar vários aspectos de sua vida no trabalho, o questionário é um pouco extenso, porém você terá o tempo necessário para responder. Esperamos contar com a sua colaboração, prestando todas as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, o pesquisador responsável irá esclarecê-las.

Torna-se importante ressaltar que não existem respostas “certas” ou “erradas”, sendo importante que você seja transparente e contribua com a sua opinião

Desde já ficamos muito grato por sua colaboração, visto que os resultados – presumo eu - irão subsidiar e contribuir para a elaboração de um política de Recursos Humanos justa e voltada para a capacitação e valorização do Servidor Técnico Administrativo da nossa UESB nos três campi.

Afetuosamente,

Fernando Leite
Julho/2003

PARTE I – A VIDA NA ORGANIZAÇÃO - (BASTOS, 2003);

Nesta parte do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (A e B) descritas nos quadros. Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre que fator pesou mais em sua decisão. Para responder, proceda da mesma forma, assinalando com um X o intervalo que mais se aproxima dos fatores apresentados nos dois quadros. Assinale o espaço intermediário quando as duas alternativas tiverem o mesmo peso.

01) Imagine que a UESB implantou um sistema de sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

	<input type="checkbox"/>	
Mesmo tendo sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.		Caso eu tivesse sugestões, as apresentaria à organização.

O que pesa mais nessa sua decisão?

	<input type="checkbox"/>	
Sentir-se ou não satisfeito por contribuir para a melhoria da organização.		As possíveis consequências (ganhos ou riscos) profissionais

02) Na UESB, você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. Mesmo assim, ela requer um aumento desta produtividade, mantendo as atuais condições de trabalho. O que você faria?

	<input type="checkbox"/>	
Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.		Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.

O que pesa mais nessa sua decisão?

	<input type="checkbox"/>	
As possíveis consequências financeiras e/ou profissionais que poderia vir a ter.		Sentir-se ou não satisfeito por contribuir para a melhoria da organização.

03) Você soube que uma nova empresa, atuante na mesma área da organização onde você trabalha (neste caso uma Instituição pública estadual) oferece as mesmas condições de trabalho, com salário ligeiramente maior que o seu e está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você poderia fazer?

Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

--	--	--	--	--	--	--	--

Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não afetivamente ligado (gostar ou não da organização atual).
--

--	--	--	--	--	--	--	--

Outras possíveis conseqüências (ganhos ou riscos) pessoais ou profissionais.
--

04) A organização em que você trabalha (UESB) está passando por dificuldades e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

Mesmo que tivesse possibilidade de ampliar minha contribuição,

--	--	--	--	--	--	--	--

Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não afetivamente ligado (gostar ou não da organização).
--

--	--	--	--	--	--	--	--

Outras possíveis conseqüências (ganhos ou riscos) pessoais e/ou financeiras decorrentes desta

05) Imagine que a UESB implante um sistema para que os trabalhadores pudessem fazer críticas e apresentar problemas que vêm na organização. O que você faria?

Opção A
Mesmo tendo críticas, eu as guardaria para mim mesmo.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu procuraria sempre colocar minhas críticas acerca do andamento da empresa, caso as tivesse.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Outras possíveis conseqüências pessoais e/ou financeiras decorrentes desta decisão.

--	--	--	--	--	--	--	--

Sentir-se ou não satisfeito por poder contribuir para a melhoria da organização.
--

06) Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde vocês trabalham. Que posição você assumiria?

Opcão A
Eu não me exporia frente aos colegas defendendo a organização.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Opcão B
Eu defenderia a organização das críticas do colega.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Gostar ou não de ver a organização ser atacada.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

As consequências de ser visto como alguém que defende a organização.
--

07) Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como menos eficiente ou menos conceituada. O que você faria?

Opcão A
Eu me preocuparia e/ou me incomodaria com esta situação.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Opcão B
Eu não me preocuparia e/ou me incomodaria com esta situação.

O que o leva a sentir-se assim?

Desejar ou não o melhor para a organização.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Os ganhos ou riscos que essa situação colocaria para o meu emprego.

08) Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?

Opcão A
Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Opcão B
Eu defenderia a organização das críticas.

O que pesa mais nessa sua decisão?

As possíveis consequências de ser percebido como alguém que defende a organização.
--

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sentir-se bem ou não ao ver a organização ser atacada.
--

09) A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?

Opção A
Eu me ofereceria para ajudar independentemente de solicitação, mesmo estando além de minhas obrigações.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu não ofereceria minha ajuda enquanto minha opinião não for solicitada, pois isto está além de minhas obrigações.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não satisfeito de ver a organização superar seus

--	--	--	--	--	--	--	--

Outras possíveis consequências pessoais e/ou financeiras decorrentes desta decisão.

10) Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização.

Opção A
Eu veria estas reuniões como um trabalho adicional do qual não gostaria de participar.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu gostaria de participar destas reuniões, mesmo estando além de minhas obrigações.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não satisfeito por contribuir para a melhoria da organização.
--

--	--	--	--	--	--	--	--

As consequências (ganhos ou prejuízos) que poderia ter profissionalmente dentro da
--

11) Sua organização iniciou um processo de remanejamento entre equipes de trabalho e ofereceu aos empregados a oportunidade de trabalharem com novas equipes caso desejassem, desempenhando atividades similares, mas que necessitam de um pouco mais de tempo e dedicação de sua parte. O que você faria?

Opção A
Eu faria tudo para continuar na equipe de trabalho a qual pertencimento atualmente.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu mudaria para uma nova equipe de trabalho para atender às necessidades da organização.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Outras consequências pessoais e/ou financeiras decorrentes desta decisão.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									Gostar ou não de atender às necessidades da organização.

12) Imagine que existem divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. Como você se sentiria diante disto?

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Opção A</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu não me preocuparia com isto e me empenharia no desenvolvimento do meu setor específico.</td> </tr> </table>	Opção A	Eu não me preocuparia com isto e me empenharia no desenvolvimento do meu setor específico.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Opção B</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu me preocuparia com isto e buscaria uma forma de ajudar a superar estas divergências em prol da organização como um todo.</td> </tr> </table>	Opção B	Eu me preocuparia com isto e buscaria uma forma de ajudar a superar estas divergências em prol da organização como um todo.
Opção A														
Eu não me preocuparia com isto e me empenharia no desenvolvimento do meu setor específico.														
Opção B														
Eu me preocuparia com isto e buscaria uma forma de ajudar a superar estas divergências em prol da organização como um todo.														

O que mais o leva a sentir-se desta forma?

Gostar ou não de ver a organização cada vez melhor.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									Outras possíveis consequências pessoais e/ou financeiras decorrentes desta decisão.

13) A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento e/ou redução de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Opção A</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu não concordaria com estas mudanças, mesmo convencido de sua necessidade para a organização.</td> </tr> </table>	Opção A	Eu não concordaria com estas mudanças, mesmo convencido de sua necessidade para a organização.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Opção B</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu concordaria com estas mudanças, caso me convença da sua necessidade para a melhoria do desempenho da organização.</td> </tr> </table>	Opção B	Eu concordaria com estas mudanças, caso me convença da sua necessidade para a melhoria do desempenho da organização.
Opção A														
Eu não concordaria com estas mudanças, mesmo convencido de sua necessidade para a organização.														
Opção B														
Eu concordaria com estas mudanças, caso me convença da sua necessidade para a melhoria do desempenho da organização.														

O que pesa mais nessa sua decisão?

Querer ou não o melhor para a organização.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									Outras possíveis consequências (ganhos ou prejuízos) pessoais e/ou financeiras decorrentes desta

14) Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

Opção A
Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Se possível, não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não satisfeito por poder contribuir para o bem da organização.

--	--	--	--	--	--	--	--

As possíveis consequências pessoais e/ou profissionais que poderia vir a ter com esta decisão.
--

15) Você recebe uma proposta de trabalho de outra organização, oferecendo um salário superior ao que você recebe na organização onde trabalha. O que você faria?

Opção A
Eu examinaria com interesse a proposta recebida.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu não examinaria a proposta recebida.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Sentir-se ou não afetivamente ligado (gostar ou não da organização).
--

--	--	--	--	--	--	--	--

As consequências financeiras que teria com a mudança.

16) A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

Opção A
Eu teria dificuldade em me engajar no programa.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu me engajaria no programa para melhorar a organização.

O que pesa mais nessa sua decisão?

As consequências profissionais que esta decisão poderia acarretar.
--

--	--	--	--	--	--	--	--

Sentir-se bem ou não por ver a organização cada vez melhor.

17) Dificuldades momentâneas levam a sua organização a restringir benefícios e vantagens que vinha oferecendo ao trabalhador. Que posição você assumiria?

Opção A
Eu estaria disposto a aceitar estas restrições em função das necessidades da organização.

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu não estaria disposto a aceitar, apesar das necessidades da organização.

O que pesa mais nessa sua decisão?

Acreditar ou não que a organização necessitou tomar estas medidas.
--

--	--	--	--	--	--	--	--

As possíveis consequências pessoais e/ou profissionais que poderia vir a ter com esta decisão.
--

PARTE II - A SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO NA QUAL TRABALHA OCQ
 – Questionário de Comprometimento Organizacional - (MOWDAY et. Al.,1982).

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com a organização na qual você trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1- Discordo plenamente		5- Concordo levemente
2- Discordo muito	4- Não discordo, nem concordo	6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	
6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	
9. Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	
10. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
11. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
12. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
13. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
14. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
15. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
16. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	
17. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
18. Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
19. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
21. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
22. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	
23. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
24. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
25. Essa organização merece minha lealdade.	
26. Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
27. Eu devo muito a essa organização.	

PARTE III - O QUE SIGNIFICA " TRABALHAR " PARA VOCÊ

Nesta parte do questionário as questões não se referem ao seu trabalho atual mas ao fato de trabalhar em geral.

1. Quão importante e significativo é o trabalho em sua vida global ? Responda assinalando um dos números abaixo:

<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆ <input type="checkbox"/> ₇
Uma das coisas menos importantes na minha vida	De média importância na minha vida	Uma das coisas mais importantes na minha vida

2. Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida (a soma deve dar 100 pontos):

- A. _____ Meu lazer (hobbies, esportes, recreação e contatos com amigos)
 B. _____ Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas)
 C. _____ Meu trabalho
 D. _____ Minha religião (atividades e crenças religiosas)
 E. _____ Minha família

Total = **100 pontos**

3. Distribua, também, um total de 100 pontos pelas afirmações abaixo, para explicar o que o trabalho significa para você:

- A. _____ O trabalho dá a você status e prestígio
 B. _____ O trabalho fornece a você rendimentos necessários
 C. _____ O trabalho mantém você ocupado (em atividade)
 D. _____ O trabalho permite a você ter contatos com outras pessoas
 E. _____ O trabalho é um modo útil de servir à sociedade
 F. _____ O trabalho em si é, basicamente, interessante
 G. _____ O trabalho lhe proporciona auto-realização.

Total = **100 pontos**

PARTE IV - O SEU EMPREGO ATUAL

1. SUA CARREIRA NESTA ORGANIZAÇÃO

- Você atualmente ocupa cargo comissionado, função de confiança ou chefia na UESB? Sim Não

Caso **Sim**, há quanto tempo? _____ (ano e meses).

Caso **Não**, já ocupou antes (Em outra empresa) ? Sim Não

- *Treinamentos e promoções:* (indique o número aproximado):

Número de treinamentos que você já participou nesta organização: _____ cursos.

Número de promoções que você já recebeu nesta organização: _____ promoções.

- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização? Responda os itens abaixo utilizando a seguinte escala:

1- Discordo plenamente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente
2- Discordo muito		6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

⇒ Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho	
⇒ Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades	
⇒ Esta organização Não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros	
⇒ Nesta organização existe um sistema de promoções justo	
⇒ Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
⇒ Esta organização se esforça ao máximo para Não perder os seus empregados.	
⇒ Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada	
⇒ A remuneração que recebo é compatível com o que trabalhadores, como eu, recebem no mercado de trabalho	
⇒ A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem	

2. COMO FUNCIONA A ORGANIZAÇÃO EM QUE VOCÊ TRABALHA?

- **Avalie em que nível a sua organização apresenta as características listadas abaixo:**
(Para responder, considere 1 - ausência da característica; 7 - fortemente presente):

	1	2	3	4	5	6	7
Há grande separação entre quem planeja e quem executa	<input type="checkbox"/>						
Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho	<input type="checkbox"/>						
Há uma supervisão constante de todo o trabalho	<input type="checkbox"/>						
Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	<input type="checkbox"/>						
Os indivíduos se sentem apoiados e necessários para a organização	<input type="checkbox"/>						
Há grande pressão para obediência às normas	<input type="checkbox"/>						
Cada trabalhador conhece apenas seu próprio trabalho	<input type="checkbox"/>						

- *Assinale na lista seguinte, todos os benefícios que são oferecidos pela sua organização.*

<input type="checkbox"/> Assistência médico-hospitalar	<input type="checkbox"/> Previdência complementar
<input type="checkbox"/> Assistência odontológica	<input type="checkbox"/> Lazer, esporte (clube)
<input type="checkbox"/> Apoio educacional (creche, pré-escola, etc.)	<input type="checkbox"/> Empréstimos

- **Como você caracteriza o seu chefe imediato (responda assinalando um dos números abaixo, conforme ele se aproxime mais de um extremo ou do outro):**

	1	2	3	4	5	6	7	
Não facilitador	<input type="checkbox"/>	Facilitador						
Não incentivador	<input type="checkbox"/>	Incentivador						
Distante / Pouco acessível	<input type="checkbox"/>	Próximo / acessível						
Não aberto a críticas	<input type="checkbox"/>	Aberto a críticas						
Não capacitado	<input type="checkbox"/>	Capacitado						
Preocupado unicamente com as tarefas / trabalho	<input type="checkbox"/>	Preocupado também com as relações entre as pessoas						

- **Avalie em que nível a sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo: (Para responder, considere 1 - ausência da característica; 7 - fortemente presente):**

	1	2	3	4	5	6	7
competição (uns querendo superar os outros)	<input type="checkbox"/>						
cooperação (uns ajudando aos outros)	<input type="checkbox"/>						
liberdade para falar, criticar, opinar	<input type="checkbox"/>						
amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	<input type="checkbox"/>						

PARTE V - DADOS PESSOAIS

Campus de lotação:		
<input type="checkbox"/> Vitória da Conquista	<input type="checkbox"/> Jequié	<input type="checkbox"/> Itapetinga

IDADE: <input type="checkbox"/> ATÉ 25 ANOS <input type="checkbox"/> DE 26 A 30 <input type="checkbox"/> DE 31 A 35 <input type="checkbox"/> DE 36 A 40 <input type="checkbox"/> DE 41 A 45 <input type="checkbox"/> DE 46 A 50 <input type="checkbox"/> ACIMA DE 50	SEXO: <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMININO	ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> SOLTEIRO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIÚVO <input type="checkbox"/> DESQUITADO <input type="checkbox"/> OUTRO	ESCOLARIDADE: <input type="checkbox"/> 1º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 1º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 3º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 3º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO (Especialista) <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO (Mestre)
--	---	---	---

NÍVEL DE RENDA (Rendimento bruto): <input type="checkbox"/> ATÉ R\$ 360,00 <input type="checkbox"/> DE R\$ 360 A R\$ 800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 801 A R\$ 1.800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 1.801 A R\$ 2.600 <input type="checkbox"/> DE R\$ 2.601 A R\$ 3.600 <input type="checkbox"/> ACIMA DE R\$ 3.601	TEMPO DE SERVIÇO NA UESB: <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 7 anos <input type="checkbox"/> De 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 10 a 15anos <input type="checkbox"/> De 15 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
---	---

PARTE VI - DADOS FUNCIONAIS

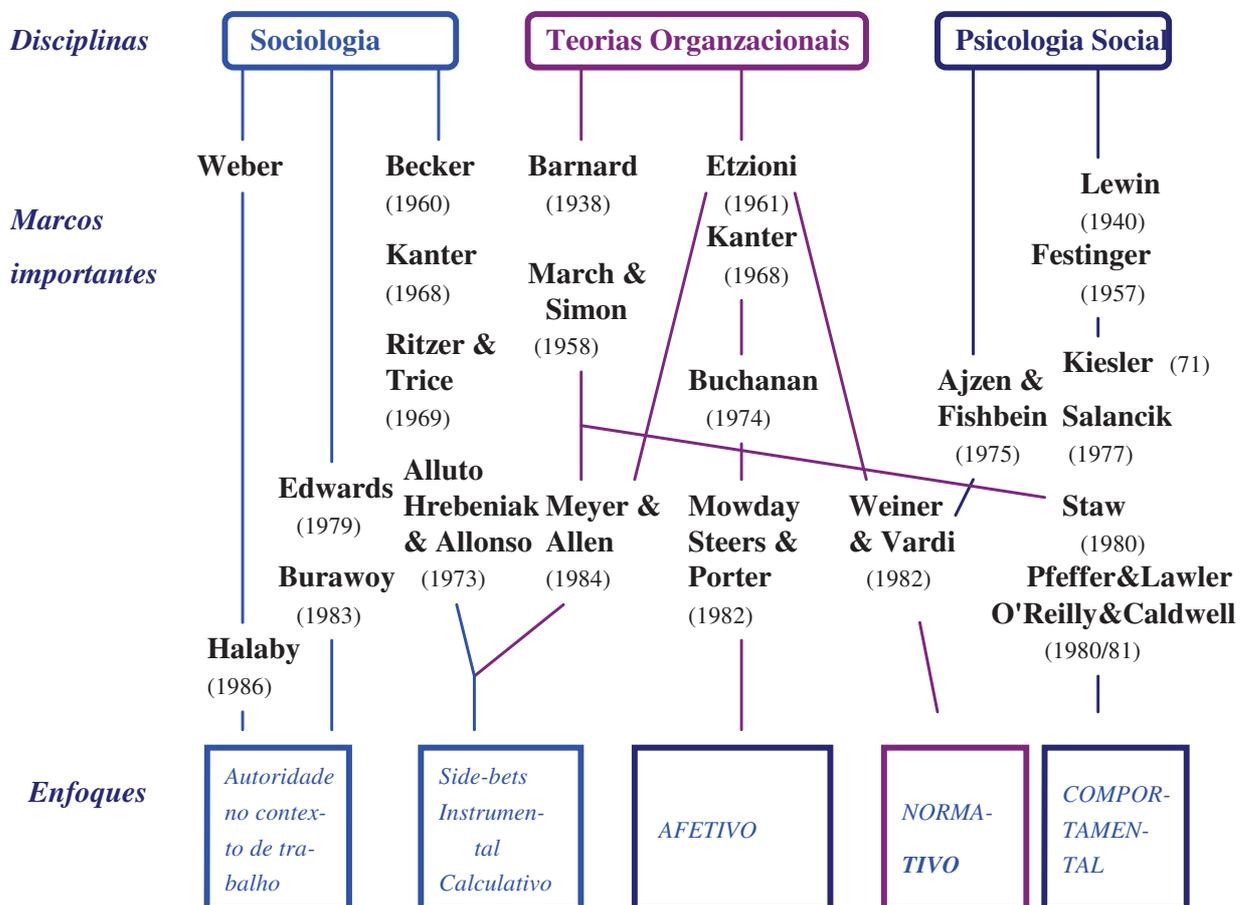
<p>Nº de Organizações em que você trabalhou antes de ingressar na UESB:</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Uma <input type="checkbox"/> Duas <input type="checkbox"/> Três <input type="checkbox"/> Quatro <input type="checkbox"/> Cinco <input type="checkbox"/> Acima de cinco</p>	<p>Como você ingressou na UESB:</p> <p><input type="checkbox"/> Concurso Público <input type="checkbox"/> Seleção Pública <input type="checkbox"/> Indicação de Pessoas Externas <input type="checkbox"/> Convite de Pessoas Internas (Gestores) <input type="checkbox"/> Transferência de outro órgão <input type="checkbox"/> Outro</p>
--	---

<p>Regime de Trabalho (Situação funcional) :</p> <p><input type="checkbox"/> Quadro Efetivo (estatutário) <input type="checkbox"/> À disposição de outros órgãos <input type="checkbox"/> REDA <input type="checkbox"/> Contrato Administrativo <input type="checkbox"/> Prestador de Serviço (DL) <input type="checkbox"/> Ocupante de cargo comissionado (quadro temporário) <input type="checkbox"/> Outros</p>	<p>Em quantos setores da UESB você já trabalhou (aproximadamente):</p> <p><input type="checkbox"/> Um <input type="checkbox"/> Dois <input type="checkbox"/> Três <input type="checkbox"/> Quatro <input type="checkbox"/> Cinco <input type="checkbox"/> Seis <input type="checkbox"/> Acima de Seis</p>
--	--

<p>Área de Atuação:</p> <p><input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Acadêmica</p>	
---	--

<p>Você trabalha em outra organização concomitante com a UESB?:</p> <p><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
--	--

ANEXO B - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.



Fonte: Bastos (1994) p.42.

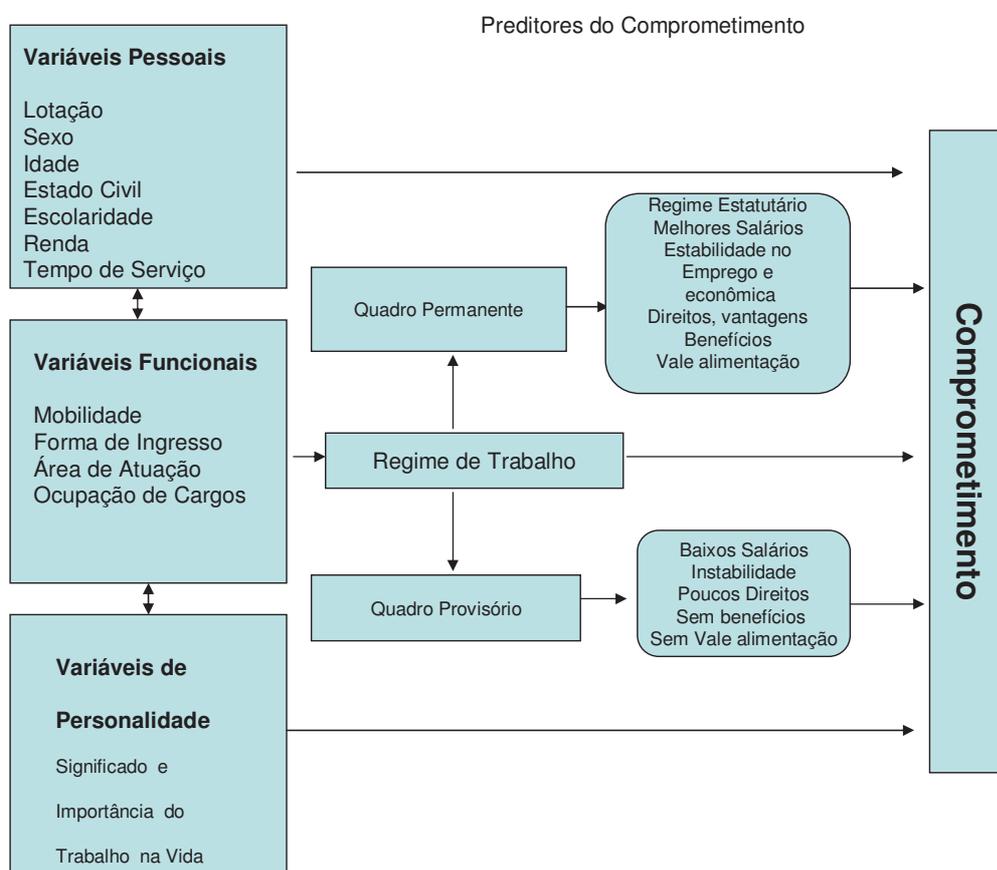
ANEXO C – Síntese de achados: comprometimento: vertentes 'afetiva' e 'instrumental'.

Categorias/Antec.	Variáveis e tipo de relação	Referências importantes
Pessoais	No geral associações reduzidas. Maior idade, maior nível educacional, estado civil casado associam-se a maior comprometimento. Relações positivas também com percepção da competência pessoal, locus de controle interno, adesão a valores da ética protestante do trabalho. Gênero não se correlaciona significativamente com comprometimento atitudinal. A natureza ou tipo da ocupação é um importante moderador do efeito de outras variáveis antecedentes.	Luthans, Baak e Taylor (87); Glisson e Durick (88); Mottaz, (88); Morris e Sherman (81); Mowday et al. (82) Angle e Perry, (86); Buchanan, (74); Kidron, (78); Blau, (87), Popper e Lipshitz (92). Aven,Jr. et. al (93).
Funcionais	Tempo na organização e remuneração apresentam correlações positivas reduzidas O estágio da carreira e a natureza da função ('staff' e de linha) moderam o efeito de outros preditores. Esquema de trabalho (tempo integral ou parcial)	Brook e Seers (91); Koslowsky (90); Lee e Johnson (91); Jans (89); Chelte e Tausky (87); Fields e Thacker (91)
Características do trabalho	Correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, caráter inovador e escopo do trabalho e comprometimento. Correlação positivamas reduzida com autonomia e coesão do grupo. Correlações negativas com ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel. Adesão a valores intrínsecos	Bateman e Strasser (88); Glisson e Durick (88) Putti, Aryee e Liang, (89) Morris e Scherman, (81); Mathieu, (91); Brooke e Sears (91)
Experiências no trabalho	Correlações moderadas com o comportamento de estruturação e consideração do líder; alta correlação com estilo participativo de gerência e com habilidade de comunicação do líder. Percepção da decisão de ingressar , processo de ingresso (alternativas, grau de dificuldade)	Luthans et al. (87); Fukami e Larson, (84), Putti, Aryee e Phua (90). Near (89); O'Reilly e Caldwell ((81); Kline e Peters (91)
Características organizacionais	As correlações entre comprometimento e características organizacionais (tamanho, centralização) são praticamente nulas. Percepção do suporte organizacional Processos de socialização organizacional. Programas de participação nos lucros, equidade do pagamento afetam positivamente o comprometimento.	DeCotiis e Summers (1987) Mathieu e Hamel (89) Dornstein e Matalon (89) Eisenberg et al. (86); Whitner e Walz (93); Florkowvsky e Schuster (92)
Características extra-organização	Alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização	Dornstein e Matalon, (89).
CORRELATOS	Aqui se encontram os mais fortes níveis de associação entre variáveis atitudinais e comprometimento organizacional, a exemplo de: motivação, satisfação geral e frente a vários aspectos do trabalho, outras medidas de comprometimento (ocupacional, envolvimento com o trabalho). Nível mais baixo de estresse também encontra-se associado a maior comprometimento.	Síntese extraída de Mathieu e Zajac (90).

CONSEQUENTES	<p>Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com comprometimento, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho.</p> <p>Correlações negativas com rotatividade, embora moderadas. As correlações expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego, buscar novo emprego. Recentemente, têm surgido modelos explicativos de rotatividade mais sofisticados, nos quais a sua relação com comprometimento é mediada pela "intenção de sair".</p>	<p>Stumpf e Hartman (84); William e Hazer (86); Shore e Martin (89); Shore, Newton e Thornton (90); Farkas e Tetrick (89); Lee e Mitchell (91); Tett e Meyer (93); Koslowsky, (91); Mathieu e Kohler (90); Huselid e Day (91); Mayer e Schoorman (92); Jaros et al. (93); Angle e Lawson (94).</p>
--------------	---	--

Fonte: Bastos e Borges-Andrade (2000).

ANEXO D – Preditores de Comprometimento: Variáveis Pessoais, funcionais e de personalidade.



Fonte: Gomide Júnior, 2004.