

## **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso**

**Trabalho de Projeto apresentado para obtenção de grau de Mestre no âmbito  
do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional**

**Jovita Santos Souza**

**Orientadora:**

**Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal**

**2020, julho**

## **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso**

**Trabalho de Projeto apresentado para obtenção de grau de Mestre no âmbito  
do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional**

**Jovita Santos Souza**

**Orientadora:**

**Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal**

**2020, julho**

Aos meus pais, Vicente e Marlene.

À minha irmã, Alzira.

Às minhas filhas, Maria Eduarda  
(*in memoriam*) e Mariana.

Ao meu incentivador, Mario.

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação simboliza de forma escrita o meu sonho de qualificação profissional e pessoal. Embora este trabalho seja a representação de um trabalho individual, não posso deixar de agradecer sobremaneira às pessoas que direta ou indiretamente incentivaram e participaram dessa conquista. Por isso, quero agradecer:

Primeiramente, a Deus e a Nossa Senhora, por serem essenciais em minha vida.

Aos meus pais, que se dedicaram ao meu crescimento; deram tudo para que eu pudesse estudar, passar em um concurso público e ter uma vida estabilizada. Faltam palavras para descrever o que sou hoje graças ao carinho, força, educação, ensinamentos, cobranças.

À minha irmã, pela paciência e incentivo em não desistir.

Ao meu grande incentivador, Mario Luiz Rodrigues, que no momento de desânimo me encorajou a finalizar e defender esta dissertação.

Ao Instituto Federal de Brasília, pelo incentivo à qualificação dos servidores, e em especial ao Campus Planaltina, pela oportunidade e contribuição para a conquista deste sonho.

À Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal, pelo seu apoio, colaboração, dedicação, orientação e paciência — atitudes que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho diante de tantos percalços vividos durante a trajetória da sua elaboração.

Aos professores que integraram o mestrado, nomeadamente as professoras Dra. Maria João Cardona e Dra. Susana Isabel Gueifão Colaço, e aos demais servidores que contribuíram para o bom êxito deste curso.

Aos colegas de mestrado, pelos trabalhos em grupo e pelas discussões, as quais contribuíram para meu crescimento acadêmico.

Aos amigos que contribuíram e disponibilizaram tempo e ajuda: Alessandro Alves da Silva, Ana Cristina do Nascimento Peres Albernaz, Hênio Delfino Ferreira de Oliveira, Juliana Parente Matias, Layla dos Reis Mercês e Reginaldo Pereira Ramos.

Aos demais colegas e amigos do Campus Planaltina que disponibilizaram tempo para responder o questionário.

Sendo impossível nomear cada pessoa que esteve envolvida, só tenho a agradecer. Muito obrigada!

*“As organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns. No entanto, na maioria das vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. De forma geral, é possível observar incongruências entre as necessidades dos indivíduos e os requerimentos da organização formal. Cabe ao administrador a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa é conhecida como motivação.”*

Sobral e Peci (2013, p. 317)

## RESUMO

**Título:** Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso

O estudo da motivação para o trabalho e do comprometimento organizacional no serviço público visa analisar o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor público. A realização desta pesquisa baseia-se na percepção de dificuldades no Campus Planaltina ocasionadas por falta de motivação dos servidores, conforme demonstrado em pesquisas internas realizadas no Campus. Adotou-se a técnica de estudo de caso de natureza aplicada, de caráter exploratório-descritivo, abordagem quantitativa. A metodologia de recolha de dados empregada foi a aplicação de questionário com questões fechadas. O contexto da pesquisa é o Campus Planaltina, tendo como público-alvo os 112 servidores efetivos. A análise de dados baseou-se na teoria dos dois fatores, de Herzberg; dos componentes do comprometimento organizacional, de Meyer e Allen; e das qualidades básicas para o sucesso gerencial, de Mintzberg. Os resultados encontrados são apresentados em cinco partes: motivação, comprometimento, gestor público, perfil do servidor e implicações práticas. Por fim, a conclusão do estudo sugere que os gestores do Campus Planaltina possam acompanhar as mudanças e os itens que possam vir a interferir na motivação e no comprometimento organizacional, bem como entender o perfil e as qualidades básicas que os servidores desejam em um gestor público.

**Palavras-chave:** Motivação para o Trabalho. Comprometimento Organizacional. Comportamento Organizacional. Papel, Perfil e Qualidades Básicas do Gestor Público.

## ABSTRACT

**Title:** Motivation for work and organizational commitment in the public service: a case study

The study of work motivation and organizational commitment in the public service aims to analyze the role, profile and basic qualities of the public manager. The realization of this research is based on the perception of difficulties in the Planaltina Campus caused by the lack of motivation of the employees, as demonstrated in internal surveys carried out on the Campus. The applied case study technique of an exploratory-descriptive nature, with a quantitative approach, was adopted. The data collection methodology used was the application of a questionnaire with closed questions. The research context is the Campus Planaltina, with the target audience of 112 effective employees. Data analysis was based on Herzberg's two-factor theory; the components of organizational commitment, by Meyer and Allen; and the basic qualities for managerial success, by Mintzberg. The results found are presented in five parts: motivation, commitment, public manager, employee profile and practical implications. Finally, the conclusion of the study suggests that Campus Planaltina managers can follow changes and items that may interfere with motivation and organizational commitment, as well as understand the profile and basic qualities that employees want in a public manager.

**Keywords:** Work Motivation. Organizational commitment. Organizational behavior. Role, Profile and Basic Qualities of the Public Manager.

## ÍNDICE GERAL

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>5</b>
<b>3 A GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL, O PERFIL E AS QUALIDADES BÁSICAS DO GESTOR .....</b>	<b>8</b>
3.1 Principais contributos na área da gestão e o papel e perfil do gestor .....	8
3.2 Papel e perfil do gestor público no contexto escolar.....	13
<b>4 MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
4.1 Principais conceitos .....	15
4.2 Teorias motivacionais .....	17
<b>5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>24</b>
5.1 Principais conceitos .....	24
5.2 Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen.....	27
5.3 Antecedentes do comprometimento organizacional .....	30
<b>6 MODELO CONCEITUAL.....</b>	<b>35</b>
<b>7 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
7.1 Opções metodológicas.....	36
7.2 Procedimentos utilizados no estudo .....	37
7.3 Instrumento de medida .....	38
<b>8 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>43</b>
8.1 Base jurídica do serviço público e dos servidores federais de educação no Brasil.....	43
8.1 Caracterização da realidade organizacional em estudo .....	43
8.2 Amostra .....	50
8.3 Resultados.....	57
<b>9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR .....</b>	<b>68</b>
9.1 Averiguação da motivação para o trabalho na visão dos servidores do IFB – Campus Planaltina .....	68
9.1.1 Averiguação dos fatores motivacionais .....	69
9.1.2 Averiguação dos fatores higiênicos .....	72
9.1.3 Averiguação da autoavaliação do servidor .....	77
9.1.4 Averiguação dos fatores que afetam as atitudes do trabalho .....	78
9.2 Averiguação do comprometimento organizacional na visão dos servidores do IFB - Campus Planaltina.....	80
9.2.1 Averiguação do componente organizacional: comprometimento afetivo.....	82
9.2.2 Averiguação do componente organizacional: comprometimento normativo .....	84
9.2.3 Averiguação do componente organizacional: comprometimento instrumental.....	86
9.3 Averiguação do perfil do gestor público na visão dos servidores do IFB – Campus Planaltina .....	89
9.3.1 Averiguação do grupo de papéis interpessoais .....	90
9.3.2 Averiguação do grupo de papéis de informação.....	93
9.3.3 Averiguação dos papéis de decisão .....	96
9.4 Averiguação do perfil econômico dos servidores do IFB – Campus Planaltina.....	101
9.5 Averiguação das implicações práticas para a administração escolar do IFB – Campus Planaltina .....	102
<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>104</b>
10.1 Principais conclusões.....	104
10.2 Limitações, propostas e estudos futuros .....	106
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>

<b>ANEXOS E APÊNDICES .....</b>	<b>114</b>
Anexo I: Aprovação do projeto de pesquisa .....	115
Anexo II: Pedido de autorização entregue ao IFB – Campus Planaltina.....	1
Anexo III: Resposta ao pedido de autorização entregue ao IFB Campus Planaltina .....	2
Apêndice A – Questionário.....	3

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Os principais tipos de atitudes no trabalho .....	6
Tabela 2. O modelo dos cinco fatores de personalidade de Sobral e Peci .....	6
Tabela 3. Lista combinada das qualidades básicas para o sucesso gerencial de Mintzberg.....	10
Tabela 4. Folclore e fatos da gestão .....	11
Tabela 5. Termos utilizados frequentemente no mundo executivo .....	12
Tabela 6. Teorias motivacionais.....	17
Tabela 7. Abordagens conceituais do comprometimento organizacional .....	25
Tabela 8. Relação dos antecedentes do comprometimento organizacional e as três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen .....	31
Tabela 9. Antecedentes do comprometimento organizacional.....	32
Tabela 10. Relação das variáveis dos antecedentes do comprometimento organizacional.....	33
Tabela 11. Sequência de passos para a construção de um instrumento de coleta de dados.....	38
Tabela 12. Relação dos fatores de Herzberg com as afirmativas do questionário.....	39
Tabela 13. Comprometimento organizacional.....	41
Tabela 14. Relação dos papéis do gestor de Mintzberg com as afirmativas do questionário .....	41
Tabela 15. Norma de autorização de funcionamento do Campus Planaltina.....	45
Tabela 16. Distribuição da área do Campus Planaltina .....	46
Tabela 17. Composição do modelo de dimensionamento de cargos e funções .....	48
Tabela 18. Quantidade de cargos.....	48
Tabela 19. Quantidade vs. regime trabalho dos servidores do Campus Planaltina .....	49
Tabela 20. Modalidades e cursos oferecidos pelo Campus Planaltina .....	50
Tabela 21. Detalhamento da amostra .....	51
Tabela 22. Resultado da pesquisa do perfil do servidor .....	51
Tabela 23. Caracterização da amostra.....	54
Tabela 24. Caracterização da localidade de moradia e o transporte utilizado.....	54
Tabela 25. Caracterização do perfil do servidor .....	55
Tabela 26. Caracterização do quantitativo de gestores que participaram da pesquisa .....	56
Tabela 27. Resultado da pesquisa sobre motivação para o trabalho.....	57
Tabela 28. Resultado da pesquisa sobre comprometimento organizacional .....	61
Tabela 29. Resultado da pesquisa sobre identificação do papel, do perfil e das qualidades básicas de um gestor público .....	63
Tabela 30. Resultado do perfil econômico .....	67
Tabela 31. Caracterização dos fatores motivacionais e higiênicos.....	68

Tabela 32. <b>Caracterização dos componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)</b> .....	80
Tabela 33. <b>Caracterização sobre as características dos papéis do gestor público</b> .....	89
Tabela 34. <b>Caracterização econômica do servidor</b> .....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <b>Papéis do gestor segundo Mintzberg</b> .....	9
Figura 2. <b>Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow</b> .....	19
Figura 3. <b>Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	20
Figura 4. <b>Fatores que afetam as atitudes do trabalho</b> .....	20
Figura 5. <b>Modelo conceitual de investigação</b> .....	35
Figura 6. <b>Mapa de abrangência do IFB</b> .....	45
Figura 7. <b>Mapa do Campus Planaltina</b> .....	47
Figura 8. <b>Organograma do Campus Planaltina</b> .....	49
Figura 9. <b>Mapa do Distrito Federal e entorno</b> .....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <b>Grupos de fatores motivacionais e higiênicos</b> .....	69
Gráfico 2. <b>Fator “responsabilidade”</b> .....	70
Gráfico 3. <b>Fator “trabalho em si”</b> .....	70
Gráfico 4. <b>Fator “realização”</b> .....	71
Gráfico 5. <b>Fator “promoção”</b> .....	71
Gráfico 6. <b>Fator “crescimento profissional”</b> .....	72
Gráfico 7. <b>Fator “reconhecimento”</b> .....	72
Gráfico 8. <b>Fator “relacionamento com o supervisor”</b> .....	73
Gráfico 9. <b>Fator “relação com os subordinados”</b> .....	73
Gráfico 10. <b>Fator “relacionamento com os pares”</b> .....	74
Gráfico 11. <b>Fator “vida pessoal”</b> .....	74
Gráfico 12. <b>Fator “segurança”</b> .....	75
Gráfico 13. <b>Fator “salário”</b> .....	75
Gráfico 14. <b>Fator “condições de trabalho”</b> .....	76
Gráfico 15. <b>Fator “supervisão”</b> .....	76
Gráfico 16. <b>Fator “política e administração da empresa”</b> .....	77
Gráfico 17. <b>Fator “status”</b> .....	77
Gráfico 18. <b>Autoavaliação do desempenho profissional</b> .....	78
Gráfico 19. <b>Grau de motivação para o trabalho</b> .....	78
Gráfico 20. <b>Fatores que afetam as atitudes em relação ao trabalho</b> .....	79

Gráfico 21. <b>Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)</b> .....	82
Gráfico 22. <b>Comprometimento afetivo: ter orgulho da organização</b> .....	82
Gráfico 23. <b>Comprometimento afetivo: ter simpatia pela organização</b> .....	83
Gráfico 24. <b>Comprometimento afetivo: sentir-se “parte da família” da organização</b> ....	83
Gráfico 25. <b>Comprometimento normativo: dever de ficar na organização</b> .....	84
Gráfico 26. <b>Comprometimento normativo: obrigação de ficar na organização</b> .....	85
Gráfico 27. <b>Comprometimento normativo: sentir que não é correto deixar a organização</b> .....	85
Gráfico 28. <b>Comprometimento instrumental: falta de oportunidade</b> .....	86
Gráfico 29. <b>Comprometimento instrumental: sacrifícios pessoais</b> .....	87
Gráfico 30. <b>Comprometimento instrumental: poucas alternativas</b> .....	87
Gráfico 31. <b>Comprometimento instrumental: poucas oportunidades</b> .....	88
Gráfico 32. <b>Comprometimento instrumental: avaliação das perdas</b> .....	88
Gráfico 33. <b>Papéis do gestor segundo Mintzberg</b> .....	90
Gráfico 34. <b>Papel do gestor como figura (símbolo): proativo</b> .....	91
Gráfico 35. <b>Papel do gestor como figura (símbolo): acessibilidade</b> .....	91
Gráfico 36. <b>Papel do gestor como líder: eficaz</b> .....	92
Gráfico 37. <b>Papel do gestor como líder: estimulador</b> .....	92
Gráfico 38. <b>Papel do gestor como ligação: reconhecedor</b> .....	93
Gráfico 39. <b>Papel do gestor como ligação: estimulador</b> .....	93
Gráfico 40. <b>Papel do gestor como monitor: acompanhador</b> .....	94
Gráfico 41. <b>Papel do gestor como monitor: gerenciador</b> .....	94
Gráfico 42. <b>Papel do gestor como disseminador: divulgador</b> .....	95
Gráfico 43. <b>Papel do gestor como disseminador: retroalimentador</b> .....	95
Gráfico 44. <b>Papel do gestor como porta-voz: mensageiro</b> .....	96
Gráfico 45. <b>Papel do gestor como porta-voz: transmissor</b> .....	96
Gráfico 46. <b>Papel do gestor como empreendedor: planejador</b> .....	97
Gráfico 47. <b>Papel do gestor como empreendedor: delegador</b> .....	97
Gráfico 48. <b>Papel do gestor como manipulador de perturbação: gerenciador de conflitos</b> .....	98
Gráfico 49. <b>Papel do gestor como manipulador de perturbação: controlador de situações de imprevistos</b> .....	98
Gráfico 50. <b>Papel do gestor como alocador de recursos: coerente</b> .....	99
Gráfico 51. <b>Papel do gestor como alocador de recursos: estabelecedor</b> .....	99
Gráfico 52. <b>Papel do gestor como negociador: flexível</b> .....	100
Gráfico 53. <b>Papel do gestor como negociador: legalista</b> .....	100
Gráfico 54. <b>Qualidades básicas para o sucesso de um gestor</b> .....	101

**ABREVIATURAS, ACRÔNIMOS E SIGLAS**

CAB	Colégio Agrícola de Brasília
CD	Cargo de direção
CDAC	Coordenação de Aquisições e Contratos
CDAE	Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social
CDAP	Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio
CDBI	Coordenação de Biblioteca
CDEE	Coordenação de Extensão e Estágio
CDGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CDMS	Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais
CDPD	Coordenação Pedagógica
CDPI	Coordenação de Pesquisa e Inovação
CDPO	Coordenação de Planejamento e Orçamento
CDPR	Coordenação de Produção
CDRA	Coordenação de Registro Acadêmico
CDRE	Coordenação de Residência Estudantil
CF	Constituição Federal
CGEN	Coordenação-Geral de Ensino
CO	Comportamento Organizacional
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CPLA	Campus Planaltina
DG	Direção-Geral
DOU	Diário Oficial da União
DRAP	Direção de Administração e Planejamento
DREP	Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão
EAD	Ensino à distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EC	Emenda Constitucional
Ed.	Edição
E-TEC	Programa Escola Aberta do Brasil
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Cursos
FEDF	Fundação Educacional do Distrito Federal
FG	Função Gratificada
FIC	Formação Inicial e Continuada
GDF	Governo do Distrito Federal

IF	Instituto Federal
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFS	Institutos Federais
MEC	Ministério da Educação
NAPNE	Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais
Nº	Número
P. e PP.	Página e Páginas
PDAD	Pesquisa distrital por amostra de domicílio
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIT	Plano individual de trabalho
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
RIT	Relatório individual de trabalho
SEDF	Secretaria de Educação do Distrito Federal
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
TAE	Técnico administrativo em educação
TAM	Termo de acordo de metas e compromissos

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem passado por transformações, principalmente na economia, na política e nas relações sociais, com grandes transformações na sociedade, na força de trabalho e na reestruturação das instituições públicas e privadas.

Tendo em vista esse novo cenário em que se tem mais acesso a comunicação, a informação e a tecnologia, os gestores precisam lidar com as mudanças no contexto organizacional, principalmente no sentido de entender as alterações e a quebra de paradigmas nas relações entre as organizações e os colaboradores.

Uma delas se dá no âmbito da vida organizacional, sendo vista na maneira como o trabalhador sente a influência do trabalho na sua vida pessoal. O trabalho pode ser uma fonte de autoestima e de realização pessoal ou pode ser entendido somente como uma forma de sobrevivência, de um modo ou de outro repercutindo no seu comprometimento com a organização.

Por outro lado, tem-se a instabilidade e a insegurança dos trabalhadores surgida com a implantação de programas de redução do quadro de pessoal pelo emprego de novas tecnologias ou por questões econômicas, financeiras ou mesmo por questões políticas.

As mudanças são necessárias, porém eventualmente provocam incerteza e insegurança, podendo ainda gerar desmotivação e, conseqüentemente, ter implicações na obtenção dos objetivos de eficiência e de produtividade da instituição.

No entanto, há empresas que dão importância para o investimento na qualidade de vida do empregado no ambiente de trabalho, por entenderem que o recurso humano transpassa todos os níveis da organização, estando ligado à produção de resultados da organização.

A motivação para o trabalho é um assunto que vem se tornando relevante no meio corporativo e, por isso, tem se tornado um motivo de investigação constante, pois é um elemento importante para a gestão de recursos humanos na administração privada — e não poderia ser diferente na administração pública, mesmo tendo características e aplicabilidade diferentes.

Também vale destacar o entendimento da ideia de “comprometimento organizacional”, que, para Davis e Newstrom (2002, p. 5), é o “estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”.

Assim, os constructos científicos constituídos pelos temas “motivação para o trabalho” e “comprometimento organizacional”, mais o entendimento do papel, do perfil e das qualidades básicas do gestor, estão inseridos no comportamento organizacional, o qual, conforme Lacombe (2004, p. 69), é o “campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar o comportamento das pessoas dentro das organizações”.

O estudo realizado é pertinente e relevante na busca de soluções de eventuais problemas no meio organizacional, como um possível aperfeiçoamento das práticas e dos processos de trabalho. Este trabalho parte da investigação dos seguintes questionamentos:

- No contexto do Campus Planaltina, como a motivação para o trabalho pode influenciar o comprometimento organizacional do servidor público?
- Qual o papel do gestor público nessa relação?

Formuladas as questões-base, o objetivo geral desta investigação é analisar a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores públicos do quadro efetivo do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina e identificar o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor público na gestão de pessoas.

Em relação aos objetivos específicos, propõe-se: (1) identificar os principais fatores de motivação/desmotivação dos servidores públicos do Campus Planaltina, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg; (2) identificar o comprometimento organizacional dos servidores públicos do campus com base nos componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), proposto por Rego et al. (2007, p. 10); (3) identificar o papel/perfil e as qualidades básicas de um gestor público à luz de Mintzberg (1975, 2010) para atuar no Campus Planaltina de modo a colaborar com a motivação para o trabalho e com o comprometimento organizacional dos servidores.

Partindo do pressuposto de que a análise das práticas de gestão de pessoas e o entendimento do sentimento dos servidores tornam-se fundamentais para a implantação de mudanças, outra possibilidade dada por esta pesquisa é a adoção de novas práticas administrativas com vista à modernização do serviço público. Além disso, a presente pesquisa visa entender as atribuições dos gestores públicos no sentido amplo, englobando todos os diretores e coordenadores do Campus Planaltina (CPLA), visando conferir maior eficiência organizacional e, conseqüentemente, atender às exigências da comunidade acadêmica, possibilitando compreender a importância da motivação para o trabalho e do comprometimento organizacional dos servidores públicos no atendimento das demandas da sociedade.

Atualmente, não se aceita mais o costume de mal prestação de serviço público no Brasil, conforme lembra Fernando (2006, p. 76) que a

tradição de mal atendimento no serviço público remonta à nossa formação ibérica, [...] sendo formado o corpo da administração pública: os funcionários de um lado, preocupados somente com sua posição; e o povo de outro lado, relegado à própria sorte.

No mundo contemporâneo, essa “tradição” não tem mais espaço; de todo modo, apesar de mudanças terem ocorrido ao longo dos anos, ainda é necessário melhorar a máquina pública brasileira, com intuito de atender às demandas de prestação de serviço público com eficiência.

Com isso, cada vez mais, leis estão sendo oficializadas para garantir o direito aos serviços públicos, a exemplo da Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017, que “dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública”, regulamentando o artigo 27 da Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998.

Assim, acredita-se que o resultado da investigação possa proporcionar aos gestores do Campus Planaltina um maior conhecimento sobre os servidores sob seu gerenciamento. Portanto, pode assim possibilitar uma melhor adequação das políticas de recursos humanos com a finalidade de se manter os colaboradores motivados e comprometidos, visando ao alcance das metas e resultados pelo órgão e à prestação de um serviço público de qualidade à sociedade.

A justificativa para a proposta deste trabalho baseia-se na percepção da existência de dificuldades ocorridas no Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, especialmente no gerenciamento administrativo, pedagógico e de pessoal, ocasionados muitas vezes por falta de motivação dos servidores, tal como demonstrado em pesquisas internas realizadas no âmbito do campus.

Entende-se que o estudo proposto sobre a motivação e o comprometimento na organização tenta: (i) explicar quais são os fatores e motivos que influenciam o desempenho dos indivíduos no trabalho; e (ii) entender o que move esse indivíduo em suas ações, comportamento ou pensamento.

Pretende-se identificar as causas que não foram demonstradas nas pesquisas internas do Campus Planaltina, para verificar se existe mesmo a desmotivação e possibilitar o levantamento de causas, estratégias e ações que possam ser adotadas pelos gestores de modo a promover a mudança desse quadro com vista a possibilitar um maior comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

É um desafio para o Campus Planaltina e, por conseguinte, para seus gestores identificar os fatores que podem influenciar a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores públicos, bem como identificar qual o papel, o perfil e as qualidades básicas dos gestores públicos na condução da gestão de pessoas, com intuito de melhorar o desempenho de seus colaboradores.

Diante do exposto, pretende-se, inicialmente, com este estudo, levantar as teorias sobre o comportamento organizacional, a gestão/administração e o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor, sua motivação para o trabalho e seu comprometimento

organizacional, com o objetivo de conseguir elementos que auxiliem na análise dos dados da investigação estudada nesta pesquisa.

Para tanto, a proposta de pesquisa de investigação foi promover estudo de caso de natureza aplicada, de caráter exploratório-descritivo, abordagem quantitativa e com metodologia de recolha de dados por aplicação de questionário com questões fechadas.

O trabalho está distribuído em dez capítulos. Este primeiro capítulo introdutório apresenta as considerações iniciais, a contextualização da temática, a relevância do tema e os motivos da investigação, bem como os objetivos, questões orientadoras e a justificativa da pesquisa.

Do segundo ao quinto capítulo, trata-se da fundamentação teórica; o sexto capítulo refere-se ao modelo conceitual de investigação; o sétimo capítulo, à metodologia; o oitavo capítulo consiste no estudo de caso; o nono capítulo contém a discussão dos resultados e as implicações práticas para a administração escolar; no décimo capítulo, apresenta-se a conclusão do estudo.

## 2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional (CO) é um constructo que envolve vários assuntos, tais como: cargo, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerencial, além dos temas: motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processo de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudança e conflito (Ávila e Stecca, 2015, p. 67).

Para Newstrom (2008, p. 3), a definição de comportamento organizacional baseia-se no:

Estudo sistemático e aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduo, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimento conceituais estão constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras.

Corroborando esse conceito, Sobral e Peci (2013, p. 306) dizem que o comportamento organizacional é a “área de conhecimento multidisciplinar cujo principal foco de análise é as ações e os comportamentos das pessoas nas organizações”, tendo como principais focos de análise o comportamento de indivíduos e de grupos.

A base do comportamento do indivíduo, segundo Sobral e Peci (2013, pp. 307-308), é a ideia de que os gestores “precisam entender o comportamento dos trabalhadores para aumentar a produtividade, evitar o absenteísmo e reduzir a rotatividade da força de trabalho”.

Os gestores devem ser capazes de compreender as atitudes dos indivíduos dentro das organizações, as suas atitudes perante o trabalho e também a sua personalidade. Munidos desse conhecimento, os gestores podem propor um processo de aprendizagem que proporcione aos seus colaboradores a descoberta de habilidades e novos comportamentos perante o ambiente de trabalho e que favoreça mudanças ao longo do tempo.

Ainda de acordo com Sobral e Peci (2013, p. 308), a base do comportamento individual nas instituições pode ser dividida em quatro dimensões: atitude, personalidade, percepção e aprendizagem.

A primeira dimensão refere-se às atitudes, que representam predisposições dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situações. Além disso, os gestores necessitam entender as atitudes dos trabalhadores dentro da organização e perante o trabalho, com vista àquelas atitudes que têm um impacto em seu desempenho. Os tipos de

atitudes mais analisados nesse contexto são a satisfação com o trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional (Tabela 1).

**Tabela 1. Os principais tipos de atitudes no trabalho**

<b>Tipos de atitudes</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação no trabalho	Atitude positiva de um funcionário com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação do alinhamento entre o trabalho e as necessidades e interesses individuais, existência de bons relacionamentos com colegas, sistemas de recompensas, entre outros.
Envolvimento no trabalho	Grau de identificação de um funcionário com o seu trabalho em termos de participação ativa e de sua importância para a realização e valorização individual.
Comprometimento organizacional	Grau de identificação e lealdade que o trabalhador tem com uma organização e com os seus objetivos, representando o desejo do trabalhador em manter-se como parte desta.

Fonte: adaptado de Sobral e Peci (2013, p. 308)

Com isso, é de se esperar que indivíduos satisfeitos, envolvidos e comprometidos no trabalho sejam mais produtivos e apresentem índices menores de rotatividade e de absenteísmo. No entanto, a satisfação no trabalho nem sempre significa alto desempenho.

A segunda dimensão, para Sobral e Peci (2013, pp. 309-311), é a personalidade de um indivíduo, a qual se refere “ao conjunto de características psicológicas estáveis que o caracteriza e diferencia de outras pessoas, refletindo em seu comportamento”. Além disso, o estudo da personalidade apresenta o modelo *Big Five*, ou modelo dos cinco fatores de personalidade (Tabela 2).

**Tabela 2. O modelo dos cinco fatores de personalidade de Sobral e Peci**

<b>Fatores de personalidade</b>	<b>Descrição</b>
Extroversão	É uma variável que descreve até que ponto uma pessoa é sociável, comunicativa, assertiva e se sente confortável nas relações interpessoais.
Agradabilidade	É uma variável que descreve até que ponto uma pessoa é de boa índole, tolerante, cooperativa e compreensiva.
Senso de responsabilidade	É uma variável que descreve até que ponto uma pessoa é responsável, cuidadosa, organizada, de confiança, persistente e voltada para realizações.
Estabilidade emocional	É uma variável que descreve até que ponto uma pessoa é calma, entusiasta e segura (pontos positivos) ou se é tensa, nervosa e insegura (pontos negativos).
Abertura a novas experiências	É uma variável que descreve até que ponto uma pessoa é imaginativa, curiosa e aberta sob o ponto de vista intelectual.

Fonte: adaptado de Sobral e Peci (2013, p. 310)

A terceira dimensão, para Sobral e Peci (2013, pp. 311-312), está na compreensão vinda do “processo cognitivo por meio da qual as pessoas organizam e interpretam suas

impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao meio onde estão inseridas”, ou seja, pessoas diferentes podem enfrentar uma mesma situação ou acontecimento de formas diferentes.

A quarta e última dimensão da base do comportamento individual, para Sobral e Peci (2013, p. 313), é a aprendizagem, que trata do “processo pelo qual competências, habilidades, conhecimento ou valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação”.

Com relação à base da conduta coletiva, Sobral e Peci (2013, pp. 314-316) dizem que “o comportamento dos indivíduos em grupo não é a simples soma de seu comportamento individual”. Para compreender e gerenciar o comportamento em grupo, os administradores necessitam conhecer algumas das características dos grupos, como: papéis desempenhados, normas que guiam seu comportamento, o sistema de *status* e coesão do grupo, para então conseguirem gerenciar os trabalhadores.

Assim, para compreender melhor o CO dentro da organização, Siqueira (2008, pp. 29-31) propõe o estudo do clima organizacional como um conceito importante para compreender a maneira como o trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional, bem como o desempenho e a qualidade de vida. Para reforçar esse entendimento, a autora apresenta os estudos de Alvarez (1992) e de Toro (2001), que indicam que o clima organizacional pode estar relacionado com a motivação organizacional, o comprometimento organizacional e o rendimento dos indivíduos no trabalho.

Siqueira (2008, p. 31) apresenta, ainda, o estudo de Martins et al. (2004), em que aponta que:

um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional.

### **3 A GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL, O PERFIL E AS QUALIDADES BÁSICAS DO GESTOR**

#### **3.1 Principais contributos na área da gestão e o papel e perfil do gestor**

Atendendo à complexidade dos mercados e ambiente corporativo em que se vive atualmente, estudar a gestão e papel do gestor é de especial importância. Nesse sentido, fica cada vez mais significativo o estudo do perfil do gestor, pois qualidades como a capacidade de ter diferentes habilidades e a capacidade de identificar problemas e propor soluções se tornam evidente ponto de sucesso para uma boa gestão.

A respeito do tema, Medeiros, Wimmersberger e Miranda (2015, p. 88) destacam que existem diversos estudos sobre o trabalho dos gestores, visto que o assunto influencia a área da administração. Segundo relatos, a discussão sobre o tema iniciou-se no século XX com Frederick Taylor, Henri Fayol, além de outros estudiosos, dando ênfase a Henry Mintzberg.

Outro ponto destacado por Medeiros et al. (2015, p. 88) é que “compreender a importância da gestão na atualidade pode trazer reflexões sobre como maximizar diversos ganhos na organização e na sociedade como um todo, tais como produtividade, qualidade de vida, motivação, entre outros”.

A delimitação do termo “gestor” neste estudo segue o exposto por Medeiros et al. (2015, p. 89) como sendo as pessoas que possuem responsabilidade devido ao cargo de chefia — podendo ser um gerente, um diretor ou um coordenador, com pessoas sob sua supervisão de forma direta e formal.

Junquillo (2001, citado por Medeiros et al., 2015, p. 89) parte dos estudos sobre o que é um gestor ou como é o trabalho de um gestor considerando o estilo de gestão e liderança. O autor compreende também as competências e as habilidades do gestor em face de um ambiente e de um trabalho gerencial, considerando a existência de indecisões, diferenças, obstáculos e impedimentos inerentes à natureza da função.

Ainda sobre o perfil do gestor, Drucker (1990, citado por Medeiros et al., 2015, p. 91) diz que um gerente eficaz deve desenvolver no mínimo cinco competências: administração do tempo, foco nos resultados, estabelecer prioridades, tomar decisões e manter suas decisões. Para o autor, independentemente do nível hierárquico, os gerentes exercem o mesmo trabalho em relação aos subordinados, ou seja, todos os gestores devem “planejar, organizar, motivar e julgar”.

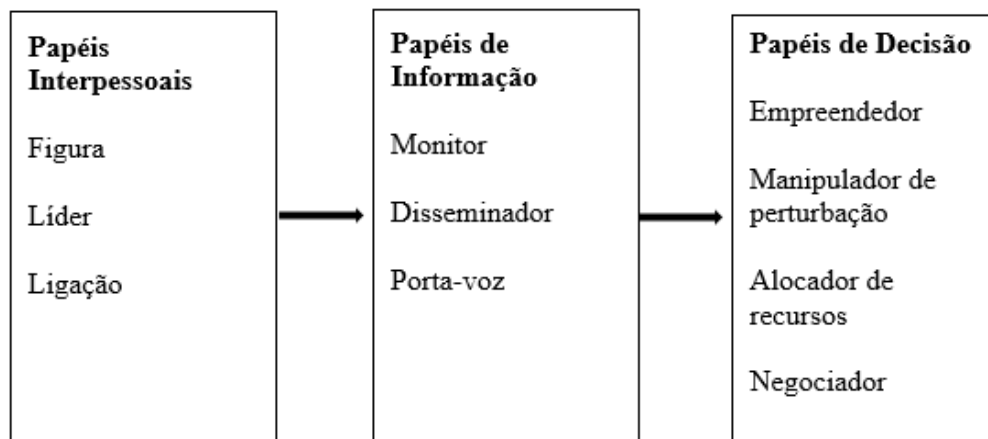
No livro “O gestor eficaz”, de Peter Drucker (2011, pp. xii-xiii), o prefácio escrito por Neto e Serra sintetiza os ensinamentos de Drucker acerca da eficácia — que pode ser aprendida pelo gestor — e que muitas das vezes são esquecidos. Os autores elencam cinco

aspectos elementares que traduzem a eficácia ou não de um gestor:

- gestores eficazes definem como usar e como não usar seu tempo;
- gestores eficazes escolhem sua contribuição efetiva para a organização e estimulam seus colaboradores a fazerem o mesmo;
- gestores eficazes designam atividades para seus colaboradores com base em seus pontos fortes;
- gestores eficazes estabelecem prioridades de longo prazo;
- gestores eficazes levam em conta diversos pontos de vista e realizam escolhas com base nessas opiniões.

Mintzberg (1975, p. 15) propõe que um gestor eficaz deve desenvolver pelo menos dez papéis importantes, dividindo-os em três grupos, conforme Figura 1:

Figura 1. Papéis do gestor segundo Mintzberg



Fonte: adaptado de Mintzberg, H. (1975, p. 15)

Os papéis interpessoais abrangem a relação entre as pessoas dentro e fora da organização. Neste papel, os gestores são representados pela figura/símbolo da instituição, e possuem o caráter de líder/ligação entre os colaboradores e a instituição.

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informação, de dentro e de fora da organização, tendo o gestor o papel de disseminador/porta-voz de informação e também a função de monitorar a organização.

Os papéis de decisão, por sua vez, envolvem a solução de problemas e a tomada de decisões por parte do gestor em relação aos novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recurso e negociação.

Além da proposta dos papéis que os gestores devem desenvolver, segundo Mintzberg (2010), propõe-se também uma lista combinada das qualidades básicas para o sucesso gerencial (Tabela 3).

Tabela 3. **Lista combinada das qualidades básicas para o sucesso gerencial de Mintzberg**

corajoso	carismático
<i>comprometido</i>	passional
curioso	<i>inspirador</i>
confiante	visionário
<i>franco</i>	
	enérgico/entusiástico
	animado/otimista
<i>reflexivo</i>	ambicioso
<i>perspicaz</i>	tenaz/persistente/dedicado
mente aberta/tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias)	
inovador	
comunicativo (incluindo ser bom ouvinte)	colaborativo/participativo/cooperativo
<i>conectado/informado</i>	<i>envolvente</i>
perceptivo	<i>apoiador/solidário/empático</i>
<i>reflexivo/inteligente/sábio</i>	estável
analítico/objetivo	confiável
pragmático	justo
decisivo (orientado para a ação)	responsável
proativo	<i>ético/honesto</i>
	consistente
	flexível
	equilibrado
	integrativo
	alto <sup>1</sup>

*Fonte: Compilado de diversas fontes; meus favoritos estão em itálico*

Fonte: Mintzberg (2010, p. 201)

Em relação à natureza do trabalho gerencial, na Tabela 4 apresenta-se, segundo Mintzberg (1973, citado por Medeiros et al., 2015, pp. 95-96), pode-se classificar o que é fato e o que é folclore quanto à ideia que as pessoas têm em relação ao que os gerentes fazem:

<sup>1</sup> O item não apareceu em nenhuma lista que encontrei, mas poderia aparecer antes de muitos dos outros, pois os estudos demonstram que os gerentes são, em média, mais altos que o resto da população. Enoch Burton Gowin, em estudo de 1920 intitulado "The Executive and his Control of Men" ("O executivo e seu controle dos homens"), baseado em pesquisas realizadas com mais cuidado do que muita coisa que se encontra nas revistas acadêmicas hoje em dia, responde: "Considerado como uma máquina química, um corpo maior é capaz de fornecer maiores quantidades de energia?" Mais especificamente, é possível que exista "alguma relação entre o corpo do executivo, medido em termos de altura e peso, e a importância de seu cargo?" (1920: 22, 31). A resposta, nas inúmeras estatísticas coletadas pelo autor, é "sim". Os bispos, por exemplo, tinham altura média maior do que a dos padres de cidades pequenas; os superintendentes de sistemas escolares eram mais altos do que os diretores de escola. Outros dados sobre executivos ferroviários, governadores e outras categorias corroboram esses achados. Na verdade, os "superintendentes de limpeza das ruas" eram o segundo grupo mais alto, atrás apenas de "reformadores". Os "organizadores socialistas" ficavam logo atrás dos "chefes de polícia", mas também estavam lá em cima. Os músicos estavam próximos do final da lista (p. 25).

Tabela 4. **Folclore e fatos da gestão**

<b>Folclore</b>	<b>Fatos</b>
O gerente é um planejador reflexivo e sistemático.	Os gerentes trabalham em um ritmo implacável; suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; e são fortemente orientadas para a ação.
O gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal.	Os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mail) para a tomada de decisão.
A gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um superior e seus subordinados.	A gestão trata tanto de relações laterais entre colegas, pares e sócios quanto de relações hierárquicas.
Os gerentes mantêm controle rígido de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades.	O controle, até o possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações de forma a funcionarem em seu próprio benefício.

Fonte: Mintzberg, 1973, citado por Medeiros et al., 2015, pp. 95-96

O importante ainda a ser estudado no papel de gestor está relacionado à responsabilidade perante a organização, podendo utilizar-se da ferramenta do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action), ou seja, planejar, dirigir, controlar e avaliar podem ser fortes aliados para um gestor eficaz.

A prática de gestão tem como desafio a condução de recursos financeiros, materiais e humanos. Um gestor que possui um perfil de líder pode conseguir influenciar positivamente seus colaboradores não só na vida profissional, mas na vida pessoal também.

No mundo contemporâneo, as pessoas têm mudado sua forma de pensar, de trabalhar e de manter-se em sociedade ou em grupo. Diante disso, tornara-se mais desafiador para um gestor gerenciar os seus subordinados com diferentes pensamentos, culturas, hábitos, crenças — e mais desafiador ainda é gerenciar os conflitos. Por isso, um tema diretamente ligado ao papel do gestor é o estudo da liderança.

Outro papel importante a se destacar é o motivacional, que é uma das tarefas mais difíceis para um gestor, pois pessoas diferentes sentem necessidades distintas, cuja forma de serem supridas se torna complicada, visto que as organizações geralmente possuem políticas padronizadas.

No entanto, em algumas organizações o gestor tem autonomia para gerenciar sua equipe de forma a favorecer o desempenho profissional de seus colaboradores bem, como a tomada de decisão relacionada com a centralização/descentralização de atividades.

Outra atribuição do gestor é o empoderamento das pessoas (*Empowerment*), termo que tem sido utilizado o ambiente organizacional como um modelo de gestão mais aberto e participativo. Outro termo que ganhou força ultimamente no mundo executivo — e que o gestor deve ter a capacidade de aplicar — é *Teambuilding*, que pode ser traduzido para o

português como “construção de equipe”.

Além desses termos existem diversos outros utilizados na gestão empresarial e que denotam metodologias e conceitos que permitem a tomada de decisão da gestão, bem como orientam os gestores na prática administrativa. Para facilitar, Mariely Biff (2019) elencou em seu artigo os “cinquenta termos utilizados frequentemente no mundo executivo”, dentre os quais, para o presente trabalho, seleciona-se alguns dos mais relevantes (Tabela 5).

**Tabela 5. Termos utilizados frequentemente no mundo executivo**

<b>Termo</b>	<b>Descrição</b>
Análise SWOT ( <i>SWOT Analysis</i> )	Analisa a competitividade de uma organização, considerando variáveis como Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças; popularmente chamada de “FOFA”.
<i>Benchmarking</i>	Processo de avaliação sistêmico, usado para estabelecer metas para melhorias em processos, produtos e serviços, comparando uma empresa com outras que possuem desempenho melhor. De maneira simples, seria “copiar o que deu certo nas empresas de sucesso e melhorar ainda mais na sua empresa”.
<i>Brainstorming</i>	É uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo — criatividade em equipe —, colocando-a a serviço de objetivos organizacionais. Também conhecida como “tempestade de ideias”.
<i>Business Intelligence</i> ou inteligência de negócios	Refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios.
<i>Continuous Improvement</i> (melhoria contínua)	Componente essencial no <i>Just-in-Time</i> e na Qualidade Total. Reflete uma determinação inabalável em eliminar as causas dos problemas. É o oposto da mentalidade de “apagar incêndios”. Visa atingir ininterruptamente resultados cada vez melhores.
<i>Downsizing</i>	Reduzir, encolher, diminuir, cortar. Em português significa “achatamento”, é uma técnica conhecida em todo o mundo e que visa eliminar processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível.
<i>Empowerment</i>	As empresas que dão mais poder, autonomia e responsabilidades aos seus colaboradores são as que estão mais bem posicionadas para competir. Com o quadro de pessoas que sobraram, faz-se necessária muita autonomia individual para que a empresa funcione melhor.
Eficácia	É fazer algum trabalho que atinja plenamente um resultado que se espera. É fazer certo “a coisa certa”, ou seja, a coisa que leve ao resultado almejado.
Eficiência	É operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados. O conceito é bastante intuitivo: diz respeito a quem consegue obter o mesmo resultado com menos recursos.
Endomarketing	Marketing interno realizado por meio de um conjunto de ações desenvolvidas para conscientizar, informar e motivar o colaborador dentro da organização.

<i>Job rotation</i>	Rodízio de funções promovido entre funcionários, com a finalidade de maximizar o seu aprendizado e o seu aproveitamento dentro da empresa.
<i>Kaizen</i>	Conceito de administração japonesa que significa “aprimoramento contínuo”, mudar para melhor, tanto na área profissional quanto no pessoal.
<i>PDCA</i>	<i>Plan, Do, Check and Act</i> , ou Planejar, Executar, Verificar e Agir, ferramenta que implica a melhoria contínua de todos os processos.
<i>Rapport</i>	Relação de mútua confiança e compreensão entre duas ou mais pessoas. A capacidade de provocar reações em outra pessoa. Também chamado de “empatia”.
Reengenharia	Método usado para reestruturar/refazer e reformar sistematicamente toda uma empresa, uma ou mais funções e/ou processos.
Sinergia	Refere-se à convicção de que dois mais dois podem ser cinco. É a cooperação e esforços simultâneos para o atingimento dos objetivos.
<i>Teambuilding</i>	Conscientização dos profissionais da importância e do porquê da necessidade do trabalho em equipe, através de promoção de maior motivação e entusiasmo nas pessoas para a realização de suas atividades diárias.
<i>Turnover</i>	Palavra em inglês, que quer dizer: rotatividade; movimentação; giro; circulação.
<i>Workaholic</i>	Viciado em trabalho.

Fonte: adaptado de Mariely Biff (2019)

### 3.2 Papel e perfil do gestor público no contexto escolar

O papel do gestor público se diferencia do papel do gestor de empresa privada pelo fato de os órgãos públicos possuírem muitos entraves para a atuação do gestor diante das legislações. No entanto, ao falar-se em processo de gestão democrática, aborda-se a questão da participação e do trabalho individual e coletivo em qualquer organização.

No contexto estudado, isto é, a gestão democrática da escola, tanto a Constituição Federal como a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as “diretrizes e bases da educação nacional”, contemplam a exigência da construção de um Projeto Político Pedagógico conhecido como PPP (Albarello, 2006).

Aliás, a democracia deve ser uma bandeira para o gestor público. Atendendo à proposta de reforma do Estado, com a nova administração pública, o papel do administrador público também vem evoluindo política e administrativamente ao longo da história brasileira. Além disso, verifica-se que a democracia é de extrema relevância para o cenário socioeconômico, apesar das mudanças ocorridas durante longos anos em relação aos regimes e aos métodos de gestão aplicados à gestão escolar. Mesmo com as alterações, o papel do gestor público sempre esteve vinculado aos princípios fundamentais da boa governança e da ética, não se esquecendo da participação da sociedade.

Conforme Chamon (2008, p. 144), a importância do papel do gestor é reafirmada

pelas empresas — e não seria diferente no serviço público, nomeadamente a ênfase do perfil desse profissional, voltado à necessidade de que ele seja facilitador e participativo:

O gestor deve ser aquele que proporciona qualidade de vida, bem-estar ambiental e possibilidade educacional ao funcionário. O gestor deve agir como um mentor, fazer orientações, mostrar o caminho, desempenhar o papel de *coaching*.

O gestor público eficaz deve desenvolver a habilidade de despertar a motivação e o comprometimento organizacional de seus subordinados. Vale ressaltar o ganho significativo para a organização que incentiva a criatividade de seus servidores e que fomenta a criação de legislações que fomentem o processo de crescimento profissional, tratando de temas como capacitação, avaliação de desempenho, plano de carreira e qualidade de vida no trabalho, sempre levando-se em conta a função pública como objetivo para obtenção de resultados dentro e fora do órgão.

Outra habilidade a ser desenvolvida é a de gerar eficiência nos processos de informação para que a tomada de decisão seja precisa e orientada para o resultado a fim de tornar a estrutura administrativa concisa, desburocratizada e otimizada em relação aos recursos de infraestrutura, de pessoal e financeiros.

A ação desenvolvida pelos gestores públicos no âmbito de uma instituição de ensino público pode favorecer ou não a motivação, o comprometimento e o comportamento do servidor. O gestor deve fazer com que as atitudes possuam um papel importante no sucesso e no processo de aprendizado considerando que a comunidade acadêmica está diretamente envolvida na cadeia de ensino, tendo como principais agentes os docentes e os técnicos administrativos.

## 4 MOTIVAÇÃO

### 4.1 Principais conceitos

O melhor entendimento de um conceito surge a partir do significado da origem da palavra. “Motivação” é uma palavra vinda do latim *movere*, que significa em português *mover*, levando ao entendimento de que a motivação pode-se compreender como um estado interno da pessoa em que se põe em movimento uma energia que ativa, que move o comportamento humano.

Em uma análise contextualizada da história da espécie humana, pode-se imaginar que a motivação existe desde a pré-história; no entanto, não como é conhecida e estudada hoje, mas sim como uma motivação para a ação dos homens, em busca de alimentos, abrigo e território.

Assim, percebe-se que, de uma simples motivação de sobrevivência, passou-se para a busca de recompensas e de evitar punições — mesmo sabendo que cada indivíduo é diferente e tem expectativas e desejos diferentes tanto na vida pessoal como na profissional.

Diante disso, o tema passou a ser estudado por vários autores na busca da explicação para o mistério da natureza humana, que envolve a motivação, e da explicação para o que leva ao desenvolvimento de ações para o alcance da motivação, conforme percepção de Stoner e Freeman (1999, citado por Cavalcanti et al., 2009, p. 86): “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Diante de diversos conceitos existentes, o que mais se destacou durante a pesquisa é a definição proposta por Bergamini (2003, p. 64): “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo.”

Levando em consideração o conceito supramencionado, entende-se, então, que a motivação é individual e que uma pessoa não tem o poder de motivar a outra pessoa. Neste sentido, o artigo de Bergamini (2003) aponta como centro do conceito a capacidade que um indivíduo tem de influenciar o outro está ligada ao sentido de satisfazer ou não a necessidade do outro e, com isso, motivá-lo.

Também não deve ser confundido estar ou ser motivado com situações em que se experimentam momentos de animação, de prazer, de felicidade. O estado de ser ou de estar motivado até certo ponto pode ser considerado o resultado do processo motivacional, porém não tem explicação para como aconteceu nem se sabe quanto tempo pode durar, pois se trata de um processo intrínseco do indivíduo (Bergamini, 1998, p. 11).

Mais ainda, segundo Bergamini (2003, p. 63) existem gestores que acreditam no condicionamento do subordinado por meio de recompensas e penalidades como forma de

gerar motivação. No entanto, existem estudos que demonstram que a verdadeira motivação tem ligação com as necessidades interiores, e não exteriores. Sendo assim, não existe um modelo de motivação. Mesmo um líder não motiva seus liderados, de modo que a sua eficácia de líder está na capacidade de proporcionar um ambiente em que seus liderados possam demonstrar a motivação já existente dentro de si mesmos.

Além disso, a definição de motivação é entendida como um processo responsável pelo caminho, intensidade e perseverança que um indivíduo faz para alcançar determinado objetivo (Robbins, 2005, p. 132).

Conceito corroborado por Spector (2007, citado por Tadeucci, 2009, p. 18), “a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos. Destaca que a motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo.”

Ainda para Spector (2007, citado por Tadeucci, 2009, p. 19), a “abordagem para a motivação está associada ao desejo de adquirir ou alcançar alguma meta, ou seja, a motivação é resultado dos desejos, necessidades ou vontades”.

Para Klava (2010), a motivação é definida como:

Ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado “sociedade”, resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

Para se compreender melhor a evolução da motivação até chegar aos dias atuais é necessário o aprofundamento do estudo da evolução histórica da motivação. Porém, para o trabalho proposto nesta pesquisa e, partindo do pressuposto de que essa parte já esteja vencida,<sup>2</sup> visto que outros autores já trataram desse assunto, partiremos do estudo da motivação para o trabalho na atualidade.

Para Sobral e Peci (2013, p. 317), nos tempos modernos:

As organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns. No entanto, na maioria das vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. De forma geral, é possível observar incongruências entre as necessidades dos indivíduos e os requerimentos da organização formal. Cabe ao administrador a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa

---

<sup>2</sup> Evolução dos estudos da motivação demonstra que a motivação teve início desde o surgimento da humanidade. Na Pré-História, o ser humano era motivado a fazer determinada descoberta para sobreviver. Na Antiguidade, os filósofos procuraram abordar o tema a partir da etimologia da palavra em latim “moverè”. A Revolução Industrial foi o marco para a quebra de paradigma em que o homem, tratado como máquina, passou a ter uma visão da organização, surgindo as primeiras “preocupações” com a vida do funcionário. Os primeiros estudos oficiais sobre motivação ocorreram por volta de 1927 até chegar aos conceitos validados sobre a motivação para o trabalho, que são a base desta pesquisa.

é conhecida como motivação.

Partindo desse pressuposto, segundo Sobral e Peci (2013, p. 319) o registro do início do surgimento das teorias da motivação de forma mais ampla se dá a partir da década de 1950. Essas teorias estão classificadas em três categorias:

Perspectivas de conteúdo acerca da motivação: trata-se de um conjunto de teorias que busca entender as necessidades internas que motivam as pessoas.

Perspectivas de processo acerca da motivação: reúnem as teorias que enfatizam o “como” da motivação, ou seja, os processos de seleção das ações comportamentais.

Perspectivas de reforço acerca da motivação: conjunto de teoria que enfatiza a forma como se aprende o comportamento desejado, analisando a relação comportamento-consequências.

#### 4.2 Teorias motivacionais

As teorias motivacionais estão classificadas em dois grupos por Maximiano (2004, p. 275):

As teorias de processo procuram explicar como funciona a motivação. Estão divididas em: modelo do comportamento, teoria da expectativa, behaviorismo e teoria da equidade.

As teorias de conteúdo procuram explicar quais fatores motivam as pessoas. Estão divididas em: teorias clássicas, teoria das necessidades, frustração e teoria dos dois fatores.

Para o presente trabalho apresenta-se o resumo das teorias motivacionais segundo Maximiano (2004, pp. 276-296). Ver Tabela 6.

Tabela 6. Teorias motivacionais

Teorias	Descrição
Teorias motivacionais de processo	
Modelo do comportamento	É uma das teorias mais conhecidas que explicam como os motivos determinam o comportamento. Ao mesmo tempo, é o modelo mais simples, que fornece uma explicação fácil para o entendimento das ações do indivíduo. Compreende nesse modelo a definição de três termos: comportamento, motivação e objetivo.
Teoria da expectativa	Propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis. Compreende-se nessa teoria a definição de três termos: valor dos resultados, desempenho e resultados, e esforços e desempenho.

Behaviorismo	É um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Este ramo de estudo não focaliza especificamente na motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa. Compreende-se nesse ramo de estudo a definição de seis termos: condicionamento operante, reforço positivo, punição, programação de estímulos, extinção e modificação do comportamento.
Teoria da equidade	Ou teoria do equilíbrio. É a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos.
Teorias motivacionais de conteúdo	
Teorias clássicas	(1) Motivação do homem econômico-racional: a motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais; (2) Motivação do homem social: a motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas; (3) Motivação do homem autorrealizador: a motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima; e (4) Motivação do homem complexo: a motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.
Teorias das necessidades	Dois grupos de necessidades: (1) necessidade básica inerente à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, também chamada de necessidades de sobrevivência; (2) necessidades adquiridas são as necessidades secundárias que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, convivências, como as necessidades sociais, materiais, psicológicas e interesses profissionais. Essa teoria também é conhecida como Hierarquia de Maslow, em homenagem ao psicólogo que desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõem numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos. Segundo Abraham Maslow, as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos: necessidade básica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de autorrealização.
Teoria Erg	É uma versão revista da Teoria de Maslow, produzida por Clayton Alderfer, em que a teoria das necessidades é dividida em três grupos: existência, relacionamento e crescimento.
Teoria das necessidades adquiridas	Teoria de McClelland. Também se baseia na ideia das necessidades proposta por David McClelland, abrangendo três necessidades que podem ou não acrescentar a de Maslow, que são: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação.
Frustração	A incapacidade de satisfazer uma necessidade produz sentimento de frustração, que pode ficar cada vez mais intensa. Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoa adote um comportamento de: fuga, compensação, resignação, agressão, substituição ou deslocamento no ambiente de trabalho.

Teoria dos dois fatores	A teoria da higiene-motivação de Frederick Herzberg explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Os fatores relacionados ao próprio trabalho são chamados de fatores motivacionais ou intrínsecos, e os fatores relacionados com a condição de trabalho são chamados de fatores extrínsecos ou higiênicos. Compreende-se nessa teoria a definição de três termos: papel dos fatores higiênicos, papel dos fatores motivacionais e satisfação e motivação.
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, pp. 276-296)

Para Sobral e Peci (2013, p. 319), além das duas classificações — teorias motivacionais de processo e de conteúdo —, existe uma terceira classificação, chamada de teoria do reforço, que apresenta um conjunto de procedimentos que procura transformar a atitude dos indivíduos. As técnicas baseiam-se na lei do efeito, segundo a qual é de se esperar que o comportamento com consequências positivas seja repetido no futuro.

Dessa forma, comportamentos reforçados positivamente tendem a se repetir; ao passo que comportamentos não reforçados positivamente tendem a não ser repetidos. Logo, o reforço refere-se a uma tentativa de causar a repetição ou a inibição de um comportamento. Essa teoria é dividida em quatro métodos: reforço positivo, aprendizado da abstenção (ou reforço negativo), punição e extinção.

Para Robbins (2005, p. 133), entre todas as teorias sobre motivação, a mais conhecida é explicada através da hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow (Figura 2), segundo a qual cada ser humano possui uma hierarquia dentre as cinco categorias de necessidades a seguir:

- a) Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- b) Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- c) Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- d) Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.
- e) Autorrealização: a intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Figura 2. **Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow**



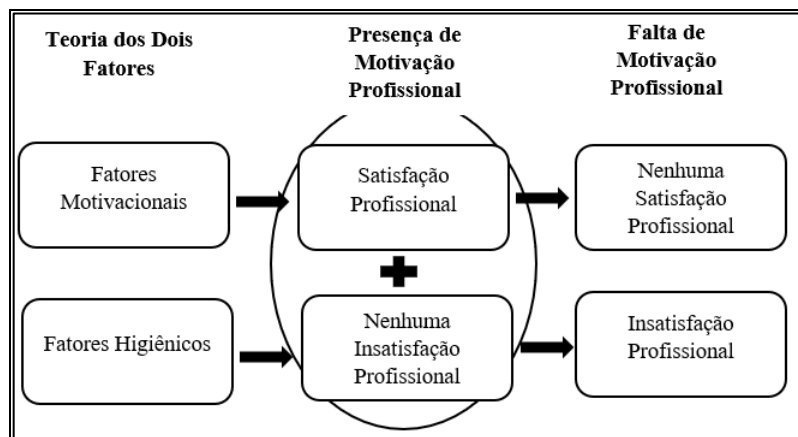
Fonte: Maslow (1997, citado por Robbins, 2005, p. 133)

Esta teoria aplica-se à vida como um todo e, por isso, torna-se tão conhecida; no entanto, para a presente pesquisa, a teoria que melhor se adequa é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). Estes autores estudaram o comportamento e a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, sendo publicado o livro *The Motivation To Work*, traduzido para o português como “Motivação para trabalhar”, com o objetivo de demonstrar quais fatores causam satisfação ou insatisfação dos empregados.

De acordo Herzberg (2003, p. 7), existem dois fatores: os fatores internos, ou fatores motivacionais, que levam à satisfação no trabalho, e os fatores externos, ou fatores higiênicos, que levam à insatisfação no trabalho.

Assim, Herzberg (1964, citado por Caravantes, 2003, p. 78) explica como analisar a presença ou falta de motivação em que “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação”. Para melhor compreender (Figura 3).

Figura 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

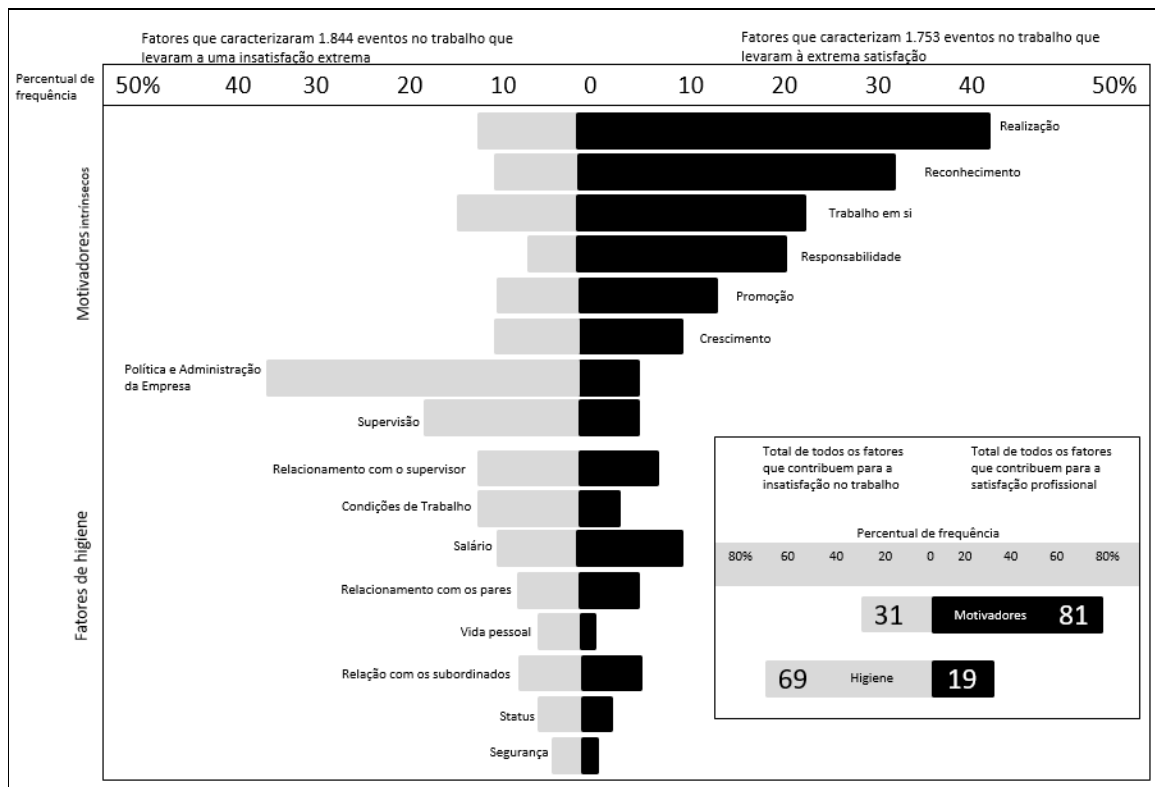


Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1964, citado por Caravantes, 2003, p. 78)

Ainda de acordo com a tradução de Herzberg (2003, p. 7), a teoria dos dois fatores foi proposta para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho (Figura 4):

Os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos ao trabalho são: conquista, reconhecimento para realização, o próprio trabalho, responsabilidade, promoção e crescimento. Os fatores de insatisfação, prevenção ou higiene extrínsecos ao trabalho incluem: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, salário, status e segurança.

Figura 4. Fatores que afetam as atitudes do trabalho



Fonte: Adaptado de Herzberg (2003, p. 6)

#### 4.3 As consequências da motivação/desmotivação

Motivação é um tema que vem sendo estudado constantemente, tendo grande influência nas organizações. Possui um papel importante, relacionando-se com o aumento ou diminuição da produtividade e com a qualidade da prestação do serviço.

A falta de motivação é, por sua vez, muito mais perceptível, visto que pode gerar perdas significativas na qualidade dos produtos e serviços prestados e, conseqüentemente, gerando a insatisfação nos clientes.

Muito se fala que a motivação ou a desmotivação está relacionada com temas como o comprometimento organizacional, o clima organizacional, o reconhecimento profissional e o salário. Apesar de os estudos demonstrarem que a motivação é intrínseca à pessoa, as organizações vêm propondo mecanismos para blindar a instituição dos fatores desmotivantes para os colaboradores.

No serviço público federal, pode ser percebida a desmotivação, principalmente após certo tempo de serviço público, podendo ser notada pelo atendimento insatisfatório ao artigo 20 da Lei n. 8.112/1990, referente a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A qualidade de vida dos servidores públicos federais é da responsabilidade dos órgãos públicos federais, aos quais compete gerir e propor programas possibilitando, assim, que o gestor possa extrair de seus liderados a motivação existente dentro de cada um.

No entanto, existe um Projeto de Lei do Senado n. 116, de 2017 (Complementar), que propõe regulamentar o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Como o conceito de “motivação”, conforme indicado pelos estudos, inclui fatores internos às pessoas, as organizações podem fomentar a motivação existente nas pessoas como um principal ponto para que os indivíduos possam ampliar o grau de atuação dentro da instituição gerando comprometimento com a missão, visão e valores da organização.

Por outro lado, os estudos demonstram as principais consequências para desmotivação dos indivíduos dentro da organização, como: diminuição da produtividade, aumento de afastamentos por problemas de saúde, absenteísmo por faltas ao trabalho ou por atrasos constantes, rotatividade.

Como fatores que podem desencadear a desmotivação dos colaboradores no serviço público, ouve-se muito que pode ser provocada por cortes no orçamento, redução do capital humano, comunicação interna ruim, falta de transparência, baixa remuneração, impossibilidade de crescimento e falta de reconhecimento.

Goulart et al. (1998, p. 280) apontam motivos que podem demonstrar o direcionamento do servidor para o desânimo e a inabilidade:

A falta de uma política de recursos humanos adequada leva o servidor a estar sempre descrente, desmotivado e desinteressado. É certo que, ao avaliar os demais servidores, há concordância com tal situação; porém, ao se auto-avaliar, retoma-se sempre o discurso da falta de oportunidade, da dúvida quanto ao futuro, de se estar amarrado aos entraves burocráticos que impedem a proatividade, produtividade e qualidade.

O estudo de caso proposto nesta pesquisa observa uma instituição de ensino público. Com base em Nascimento et al. (2017), propõe-se para a questão da motivação o projeto político pedagógico (PPP), pois esse documento deve basear-se na cultura da escola levando em particular os recursos disponíveis de materiais, recursos humanos e o principal: a história da entidade:

Damos ênfase ao projeto político pedagógico por entendermos ser ele um instrumento capaz de pensar coletivamente a questão da motivação e da valorização profissional fora do âmbito do poder público, já que reconhecemos a escola como um espaço que também influencia na configuração de sentimentos, de valorização, da motivação, da desvalorização e da desmotivação.

Fatores que demonstram influência na motivação ou na desmotivação de um indivíduo estão relacionados com o ambiente de trabalho (Tadeucci, 2009, p. 66):

O funcionário precisa de um ambiente propício para demonstrar sua capacidade de realização da tarefa. Uma máquina quebrada, instrumentos e ferramentas obsoletas

levam à baixa produtividade e conseqüentemente a desmotivação. As condições de higiene do espaço físico de trabalho, alimentação, pausas para o repouso todos esses aspectos interferem no nível de motivação.

Como alternativa para minimizar as conseqüências da desmotivação nas organizações Stepanski e Costa (2012, p. 98) dizem que as:

Características comportamentais como entusiasmo e paixão presentes nessas equipes podem auxiliar de sobremaneira a preencher as lacunas comuns nas organizações da atualidade, que apresentam quadros de desmotivação e baixo comprometimento, que refletem na produtividade organizacional e em diversos problemas pessoais.

## 5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O tema comprometimento organizacional tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nos últimos anos com o objetivo de auxiliar as organizações a encontrarem estratégias de gestão do seu pessoal visando ao aumento da produtividade por meio da satisfação e envolvimento dos indivíduos com a organização. No presente capítulo, apresentam-se os conceitos e entendimentos acerca do comprometimento organizacional, o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen e os antecedentes do comprometimento organizacional.

### 5.1 Principais conceitos

Tendo por curiosidade o entendimento da origem do termo “comprometimento”, que veio do inglês “*commitment*”, que se traduz em português como “compromisso” — há também uma diferenciação entre o português brasileiro e o português europeu: no Brasil, utiliza-se a palavra “comprometimento”, ao passo que em Portugal utiliza-se “empenhamento”, sendo que ambas apresentam o mesmo significado.

O comprometimento organizacional é entendido por Sobral e Peci (2013, p. 306) como uma área do conhecimento multidisciplinar com foco na análise das ações e comportamentos do indivíduo perante a organização.

Sobral e Peci (2013, p. 307) destacam também que a compreensão do comportamento organizacional é uma condição necessária para que os administradores/gestores possam “entender, explicar e prever o comportamento das pessoas nas organizações”.

Na percepção de Rodrigues e Bastos (2010, citado por Carvalho, 2013, p. 65):

A definição de comprometimento organizacional varia da concepção de que explica a permanência do indivíduo para a ideia de que é um vínculo que se traduz em empenho extra, identificação, lealdade, aquiescência, trocas, alienação, sentimento de obrigação, compartilhamento de metas, motivação, atitudes, comportamentos ou que seja simplesmente um elo entre indivíduo e organização.

Rodrigues e Bastos (2010, citado por Carvalho, 2013, p. 65) ainda descrevem o que não é comprometimento:

Comprometimento não é a permanência por necessidade, não é a continuação no curso de ação pelo motivo da perda de investimentos, sacrifícios pessoais ou limitações de alternativas. Entende-se aqui que este seja realmente um possível vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, mas que não se inclui no conceito de comprometimento organizacional.

Costa e Bastos (2013, p. 24) já ressaltam que, “na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

Steil e Sanches (1998, p. 1) enfatizam que:

vínculos fortes entre o trabalhador e a organização seriam valiosos, principalmente neste momento em que as transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas “tem enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização” (Mowday et al., citado por Bastos, 1993, p. 53).

A pesquisa demonstra que as instituições com melhores resultados seja na questão da eficácia, seja quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais, seja quanto à obtenção do comprometimento dos colaboradores são aquelas que tenderam a conseguir uma maior eficiência e qualidade na obtenção de resultados.

Dessa forma, fica evidente que o comprometimento organizacional pode conduzir a vantagens competitivas para as organizações, uma vez que colaboradores comprometidos tendem a buscar mais eficiência nos resultados.

Não obstante, não se pode esquecer de que no meio público não há concorrência direta, mas a sociedade exige melhor atendimento às demandas e necessidades da população.

Ainda abordando os diversos prismas do comprometimento organizacional, Bastos (1993, p. 54) expressa que o estudo sobre o tema pode diversificar-se de acordo com os diferentes objetos que podem ser considerados associados ao trabalhador. Neste sentido, o autor exemplifica alguns vínculos com a organização, tais como: sindicatos, valores, profissão e o trabalho, que podem constituir linhas de investigação própria. Contudo, existem, entre essas linhas, problemas comuns e a sua necessidade de integração.

Neste mesmo estudo, Bastos (1993, p. 55, citado por Genari, Faccin e Macke, 2013, p. 360) apresenta uma síntese das principais abordagens de comprometimento organizacional, agrupadas na Tabela 7. Assim, o autor descreve que a diversidade de definições, com raízes em disciplinas como a sociologia, a teoria das organizações e a psicologia social contribuem para a compreensão do comportamento organizacional.

**Tabela 7. Abordagens conceituais do comprometimento organizacional**

<b>Enfoque (rótulo)</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Operacionalização constructo</b>
Autoridade no contexto de trabalho	- Interesse de continuar no emprego atual por entender a legitimidade da relação de autoridade-subordinação.	- Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a

	- O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de denominação.	organização por outro emprego e sob que condições.
<i>Side-beats</i> instrumental calculativo	- Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente.	
	- Mecanismo psicossocial que envolve <i>side-beats</i> , trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior.	
Afetivo	- A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular.	
	- Forte crença e aceitação dos objetivos e valores.	
	- Forte desejo de permanecer como membro.	
Normativo	- Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.	
Comportamental	- Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade de seu próprio envolvimento.	- Tempo na organização.
		- Desempenho.
		- Comportamentos extrapapéis.

Fonte: Bastos (1993, p. 55, adaptado por Genari et al. 2013, p. 360)

Vale destacar também que o tema abordado denota uma aplicabilidade maior na administração privada, corroborando ainda hoje o que disse Bastos (1994, p. 74), especificamente sobre a diferenciação entre o comprometimento na administração pública e na administração privada, e ressaltando que existe pouca bibliografia e poucos estudos sobre a distinção ou até mesmo tratando do assunto somente com foco no serviço público.

Dessa forma, cabe o uso por analogia do termo no estudo pretendido. Conforme destaca o autor, na área pública são encontrados alguns trabalhos, em sua maioria entre militares, e isso dificulta a generalização dos seus resultados para a força de trabalho civil, havendo, ainda, a dificuldade de se levantar dados comparativos acerca do comprometimento nos setores público.

Para Cherniss e Kane (1987, citados por Bastos 1994, p. 74):

a ampliação e diversificação das funções de governo tomaram o profissional do setor público um ator significativo da sociedade moderna, apontam que servidores de maior *status* se revelam menos comprometidos e que maior comprometimento se associa a níveis mais elevados de aspiração por auto-realização através do trabalho.

No entendimento de Romzek (1990, citado por Bastos 1994, p. 75):

as agências públicas têm pouca influência no desenvolvimento de vínculos que se baseiam em “trocas/investimentos” do servidor (não existe liberdade para estabelecer benefícios ou recompensas que ampliem o seu vínculo com a organização, por estes serem fixados legalmente). Todavia, os gerentes podem ter uma influência sobre este processo de comprometimento através de fatores como a cultura do órgão, os processos de socialização e a capacidade para realizar as expectativas do empregado em relação ao emprego.

Vale ressaltar que a comparação entre o setor público e o privado, no contexto brasileiro, tem sido evidenciada pela importância de cada seguimento para a sociedade.

Em consonância com o que já foi exposto, Kuenzer (1991, citado por Bastos 1994, p. 75) enumera algumas das diferenças:

As burocracias públicas, distintamente das privadas, tendem ao consumo improdutivo da força de trabalho;  
Eficiência é definida preponderantemente pelos grupos informais;  
Inexistem mecanismos de controle da qualidade e produtividade;  
Sistemas de informação são ineficientes.

Bastos (1994, p. 75) ainda destaca a inexistência de uma política de recursos humanos no setor público; no setor privado, por sua vez, a política aplicada está envolvida com o controle do desempenho e da produtividade, além de se oferecer aos trabalhadores vantagens financeiras e investimento. Porém, isso não acontece no setor público, embora o controle do desempenho e da produtividade dos servidores públicos esteja estabelecido na Lei n. 8.112/1990.

Por fim, vale destacar que o conceito de comprometimento organizacional possui várias definições e diversas abordagens, bem como uma evolução histórica de anos de estudo, o que não caberia nesta revisão bibliográfica e não focalizaria no tema desta dissertação. Visto isso, foram apresentados nesta seção alguns conceitos do que seja o tema, e, a fim de melhor clarificar o conceito principal proposto para o trabalho, o modelo multidimensional de Meyer e Allen será desenvolvido na seção seguinte.

## **5.2 Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen**

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional com base em Medeiros, Siqueira e Marques (2003, p. 189) trata das mudanças nos estudos que buscavam entender um conceito mais teórico com muitas dimensões e a relação entre indivíduos e seu vínculo com a organização. Para os autores, o comprometimento está ligado a diversos elementos,

tais como: a organização, a carreira e as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Medeiros et al. (2003, p. 194) citam o modelo de Meyer e Allen, que foi validado em inúmeros países, no qual conceituam os três componentes do comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental (ou calculativo) e comprometimento normativo. Medeiros e Enders (1998) validaram o modelo de conceitualização dos três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

Além disso, os autores apresentam o modelo multidimensional de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), modelo este que está se baseia na hipótese de que o comprometimento de um indivíduo está ligado às ações de relevância voltada para o objetivo.

Assim, os indivíduos são caracterizados de acordo com cada componente do comprometimento, de acordo com Allen e Meyer (1990, citado por Medeiros et al., 2003, p. 194):

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Cabe ressaltar que o modelo proposto por Meyer e Allen (citado por Medeiros et al., 2003, p. 194) descreve que:

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (apud Meyer, Allen e Smith, 1993) são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

Ainda de acordo com o modelo de comprometimento organizacional de Allen e Meyer, Rego (2003, p. 27) detalhou os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional:

- Comprometimento organizacional afetivo: tem como característica uma questão ligada à emoção, a pessoa permanece na organização devido ao estado psicológico de desejo de permanecer;
- Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo: caracteriza-se por uma questão ligada à obrigação, a pessoa permanece na organização por dever de

permanecer, e seu estado psicológico é de obrigação;

- Comprometimento organizacional normativo: tem sua caracterização na questão ligada ao custo associado à saída da organização, ou seja, a pessoa permanece na organização por ter necessidade de permanecer — estado psicológico de necessidade.

Além disso, a consideração acerca da dimensão afetiva, conforme Organ e Paine (2000, citado por Rego, Cunha e Souto, 2007, p. 7), demonstra que os indivíduos afetivamente comprometidos com a organização tendem a ser mais motivados, mais contributivos e com um desempenho melhor. Podendo-se perceber ainda pela mensuração de menores índices de *turnover* (rotatividade de trabalhadores na instituição) e absenteísmo (ausência do trabalhador no ambiente de trabalho).

Evidencia também que o comprometimento afetivo demonstra ser mais expressivo na organização quando os colaboradores percebem a harmonia entre as metas da organização e as metas individuais. Observa-se que as empresas tendem a procurar tratamento justo e socialmente responsável buscando disseminar maior confiança na organização (Rego et al., 2007, p. 7).

Já no caso da dimensão do comprometimento instrumental, conforme Rego et al. (2007, p. 8) se reconhece que os colaboradores, provavelmente, não tenham a intensão de oferecer à organização mais do que a obrigação contratual. Além disso, esta dimensão se condiciona e se desenvolve a partir do fato de que o colaborador não tem alternativa de mudar de instituição ou a alternativa que tem não é vantajosa e, ao avaliar os altos custos da mudança, prefere ficar por necessidade.

O entendimento do comprometimento normativo apresentado por Rego et al. (2007, p. 8) presume que o colaborador apresente comportamento relacionado às obrigações e aos deveres de responsabilidade para com a instituição e, por isso, inclina-se a adotar comportamentos positivos. Esta atitude poderá ter por base alguns motivos, entre eles o sentimento de satisfação, de equidade no tratamento da equipe de trabalho, no reconhecimento dos valores organizacionais, na criação de políticas de valorização do trabalhador como mão de obra e como pessoa.

Vale destacar que, conforme salientado por Meyer e Allen (citados por Leal, 2012, p. 103), as diferentes facetas do comprometimento devem ser separadas porque cada componente desenvolve-se de forma independente, baseando-se em antecedentes e processos distintos e tem consequências diversas no comportamento das pessoas.

Além disso, destaca-se que existem diferentes lados do comprometimento, porém, não podem ser considerados mutuamente exclusivos. Um indivíduo pode estar concomitantemente enquadrado nas três dimensões (afetiva, normativa e instrumental), tal como também pode estar ligado apenas por uma ou duas dessas dimensões.

A título de exemplificação do enquadramento das dimensões pelo indivíduo os autores, pode-se, ainda, conforme Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira (2004, citado por Leal, 2012, p. 103), chegar à conclusão de que “existem indivíduos com sete perfis diferentes na sua ligação afetiva à organização, desde os “psicologicamente ausentes” até aos “empenhados afetivamente”.

Ressaltando que, com base na pesquisa de diversos autores apresentados por Leal (2012, p. 103) o modelo multidimensional de Meyer e Allen tem sido considerado uma conceituação dominante e notável nas últimas décadas. No entanto, não está, contudo, isento de críticas, visto que alguns estudos demonstram existirem alguma sobreposição entre a faceta afetiva e a normativa; outros, por sua vez, encontraram evidências empíricas de que o comprometimento instrumental inclui duas dimensões: alto custo contra as poucas opções de mudança.

### **5.3 Antecedentes do comprometimento organizacional**

Para compreender o constructo *comprometimento organizacional* é necessário também entender os seus antecedentes, que, para Souza e Marques (2014, p. 4), “correspondem a fatores que são anteriores à ocorrência do mesmo e que, portanto, determinam o nível de comprometimento”.

No entendimento de Pinto, Teixeira, Neto e Andrade (2012, p. 3), “os antecedentes do comprometimento organizacional são as variáveis com potencial de gerar comprometimento”.

Diante da verificação de diversos autores, percebem-se duas concepções diretamente ligadas ao conceito de antecedentes do comprometimento organizacional, sendo um relacionado com as características organizacionais. Nesse sentido, as percepções de suporte organizacional e de justiça estão ligadas às práticas de gestão de pessoas, ao clima organizacional e às variáveis tomadas como determinantes do nível de comprometimento, tais como as características pessoais, do trabalho e a experiência no trabalho.

Borges-Andrade e Pilati (2001, p. 85), Costa (2011, p. ix) e Siqueira, Costa e Filenga (2012, p. 237) propuseram investigar a relação entre comprometimento organizacional e seus antecedentes. Chegando os autores à conclusão de que o antecedente referente à característica organizacional está na percepção do suporte organizacional e que se consiste na forma como o trabalhador percebe a qualidade do tratamento que a organização oferece em retribuição ao esforço depreendido por ele no trabalho, estando esta característica relacionada com a dimensão do comprometimento afetivo.

No caso da percepção da justiça, Rego e Souto (2004, p. 151) demonstraram que as

percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional nas três dimensões (afetivo, instrumental e normativo), porém é proposto um modelo com quatro dimensões de justiça: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. O estudo chegou à conclusão de que o antecedente está ligado às três dimensões do comprometimento organizacional proposto pelo modelo de Meyer e Allen.

Para Filenga e Siqueira (2006, p. 431), a pesquisa evidencia e analisa o impacto da percepção de justiça nas três dimensões do comprometimento organizacional, podendo ser constatado que uma “parcela significativa da variância de comprometimento afetivo, calculativo e normativo podia ser explicada por percepções de justiça”.

Cançado, Moraes e Silva (2006, p. 12) constataram que as práticas de recursos humanos investigadas (gestão do conhecimento, remuneração, relacionamento, treinamento, desenvolvimento, educação e carreira) influenciam as dimensões do comprometimento afetivo e normativo. Pode ainda ser constatado que o índice de comprometimento organizacional está vinculado às práticas de gestão do conhecimento e gestão do relacionamento como elementos essenciais para manter o vínculo do trabalhador com a instituição.

Campos, Estivaleta e Madruga (2009, p. 13) dizem que o estudo demonstrou que o clima organizacional está ligado ao comprometimento organizacional, especificamente as dimensões afetiva e normativa, percebendo-se que o fator de maior satisfação para o trabalhador está ligado ao ambiente interno da organização, a exemplo de: relacionamento com a equipe, clareza dos objetivos organizacionais, prioridades e decisões tomadas pela organização, estabilidade no emprego, orgulho por fazer parte da organização.

Os estudos demonstram que o comprometimento afetivo está ligado a todos os antecedentes; o comprometimento instrumental apenas se relaciona à percepção de justiça; e o comprometimento normativo se relaciona com todos os antecedentes, exceto com a percepção de suporte organizacional. A Tabela 8, abaixo, demonstra essa relação.

**Tabela 8. Relação dos antecedentes do comprometimento organizacional e as três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen**

Antecedentes	Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Percepção de Suporte Organizacional	X		
Percepção de Justiça	X	X	X
Práticas de Gestão de Pessoas	X		X
Clima Organizacional	X		X

Fonte: elaborado a partir de Campos et.al. (2009, p. 13)

Para demonstrar as variáveis dos antecedentes do comprometimento organizacional Bastos (1994, pp. 73-74) afirma que:

como nas demais tradições de estudos sobre atitudes e comportamento no trabalho, a pesquisa sobre comprometimento organizacional lida com um conjunto amplo de variáveis como antecedentes que podem ser agrupadas em: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e característica organizacionais.

Outros autores possuem entendimentos diversos com relação aos fatores externos à organização que influenciam no comprometimento:

- Dornsteine Matalon (1989) aponta fatores extraorganizacionais, a exemplo de alternativas de empregos e grupos de fora da organização que podem comprometer o comprometimento organizacional.
- Mottaz (1988) demonstra que a variedade de modelos teóricos, como formas de medida do comprometimento organizacional, cria pouca consistência entre os resultados da pesquisa.

Bastos (1994, p. 74) ainda conclui, com base em Guest (1991), que existem dois conjuntos de antecedentes com relação direta nas implicações para a gestão ou política organizacional que possibilitam a geração e ampliação do comprometimento organizacional:

Primeiro, a importância de trabalhos que se ajustem às expectativas dos indivíduos. Isso implica que a gerência deve ter grande cuidado com as etapas de recrutamento, seleção e socialização. O segundo conjunto de variáveis aponta para o “desenho” do trabalho pois o comprometimento parece ser mais elevado entre os que ocupam cargos com maior escopo, que envolvem maior responsabilidade e possibilidade de auto-expressão.

Tomadas como essenciais para medir o nível de comprometimento organizacional, Bastos (1993, p. 60, e 1994, p. 77) apresenta um leque de variáveis e seu detalhamento, apresentado na Tabela 9.

**Tabela 9. Antecedentes do comprometimento organizacional**

<b>Variáveis</b>	<b>Detalhamento das variáveis</b>
Características pessoais	Idade; Sexo; Escolaridade; Tempo de organização; Percepção da competência pessoal; Ética no trabalho; Nível ocupacional; Salário.
Características do trabalho	Escopo do trabalho: variedade de habilidades, autonomia, inovação, <i>feedback</i> ;

	Tensão do trabalho: ambiguidade, conflito, sobrecarga.
Características organizacionais	Coordenação de equipe; Centralização: participação e hierarquização; Formalização; Salubridade; Missão organizacional; Setor: público/privado;  Política organizacional: promoção, treinamento, remuneração.
Experiência no trabalho	Ocupação; Trajetória na carreira; Facilidade de ingresso; Expectativas atendidas; Cargo de chefia; Tempo de serviço; Sindicalização; Rendimento; Estágio na carreira, no treinamento e na promoção

Fonte: Bastos (1994, p. 77)

Corroborando com o autor supramencionado, Pinto et al. (2012, p. 3) apresentam o entendimento de outros autores com relação às variáveis dos antecedentes do comprometimento organizacional (Tabela 10):

**Tabela 10. Relação das variáveis dos antecedentes do comprometimento organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Antecedentes</b>
Steers	1977	Características pessoais;
		Características do trabalho; e
		Experiência no trabalho.
Mowday, Steers e Porter	1979	Características pessoais;
		Características do trabalho;
		Experiências do trabalho; e
		Características estruturais.
Mathieu e Zajac	1990	Variáveis pessoais;
		Situação da função;
		Características e ambiente de trabalho;
		Dimensões da estrutura organizacional.
Borges-Andrade et al.	1990	Características pessoais;
		Funcionais;
		Organizacionais;
		Papéis organizacionais;
		Grupos de trabalho; e
Gama	1993	Ambiente externo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Pinto et al. (2012, p. 3)

Vale destacar também a divisão proposta por Meyer e Allen (1997, citado por Rodríguez, Franco e Santos, 2005, pp. 11-12), segundo a qual os fatores estudados ao longo desta seção podem ser divididos em duas categorias diferentes: as causas próximas e as causas distantes.

Segundo Rodríguez, Franco e Santos (2005, pp. 11-12), as causas próximas parecem influenciar diretamente as variáveis: experiências de trabalho, características do trabalho (como ambiguidade e conflito de papel) e contrato psicológico. Já as causas distantes estão relacionadas as ações que influenciam o comprometimento organizacional através do impacto nas causas próximas, tendo relação direta com as características organizacionais, com as características pessoais, com as estratégias de recursos humanos e com as condições ambientais.

Por isso, entender melhor cada variável dos antecedentes pode ser uma ferramenta indispensável para as instituições concentrarem as energias em estratégias que gerem maior comprometimento dos trabalhadores.

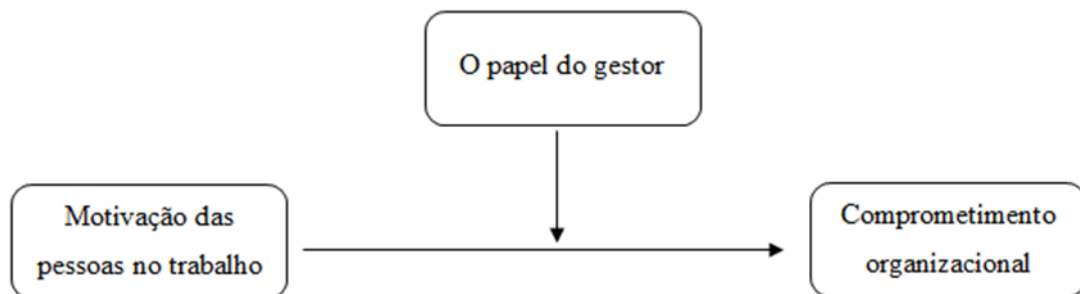
## 6 MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual é a visualização escrita ou gráfica das proposições de hipóteses de investigação e com base em Gil (2008, p. 41, citando Goode e Hatt, 1969, p. 75):

“uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade”. Neste sentido, hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada.

No presente estudo, propõe-se o modelo conceitual ilustrado na Figura 5, permitindo verificar os principais conceitos tratados por esta pesquisa.

Figura 5. **Modelo conceitual de investigação**



Fonte: elaborado pela autora

A pesquisa parte do ponto de que o modelo conceitual formulado tem o papel de direcionamento para o desenvolvimento da investigação.

Neste estudo, é explícito que o modelo conceitual formulado esteja diretamente relacionado com os questionamentos iniciais: no contexto da administração escolar do Campus Planaltina, como a motivação do servidor público influencia o seu comprometimento organizacional? Qual o papel do gestor público nessa relação?

## 7 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia utilizada nesta investigação, bem como das opções metodológicas, dos procedimentos utilizados no estudo e do instrumento de medida.

### 7.1 Opções metodológicas

No delineamento metodológico procede-se o direcionamento da investigação, isto é, especifica-se como o fenômeno em estudo será integrado ao plano de trabalho e indica-se o caminho a seguir. Segundo o levantamento feito com base em diversos autores, o delineamento básico da pesquisa é feito com base em diversos processos de pesquisa, que identificam os tipos de critérios que serão utilizados na investigação diante da escolha do tipo de estudo.

No caso da presente pesquisa, tais critérios decorrem da técnica de estudo de caso com base nos seguintes tipos: natureza aplicada, pesquisa exploratória-descritiva, abordagem quantitativa.

A escolha da pesquisa de natureza aplicada destaca-se por pretender produzir conhecimento visando à aplicação prática. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 126), esse tipo de pesquisa “procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos”.

No que diz respeito à pesquisa exploratória-descritiva, sua escolha deve-se ao fato de ter uma maior proximidade com o universo do objeto estudado, oferecendo por meio de métodos e de critérios informações e orientações para a formulação de um modelo conceitual e das hipóteses de investigação, tendo por objetivo, ainda, descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, bem como estabelecer relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008, p. 27), tem como “principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Além disso, para o autor, esse tipo de classificação habitualmente é utilizado, principalmente, conjugado com levantamento bibliográfico e documental, entrevista não padronizada e estudo de caso.

Já quanto à pesquisa descritiva, Gil (2008, p. 28) considera que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Optou-se também por este tipo de pesquisa, mesmo sendo descritiva, a fim de corroborar a formulação de modelo conceitual de investigação.

Quanto à abordagem quantitativa, conforme descrita por Gressler (2003, p. 43), destaca-se pela concepção de hipóteses, definições operacionais das variáveis, mensuração nas modalidades de coleta de dados e informações e pela utilização de tratamentos estatísticos. Também tem por princípio assegurar a exatidão dos resultados visando evitar distorções de análise e de interpretação.

Outra perspectiva da metodologia é a recolha de dados, que tem por intuito informar como será selecionada e como serão extraídos os elementos da amostra. Como proposta, o estudo recolherá dados através da elaboração de um inquérito por questionário.

Pretende-se uma observação direta extensiva por meio da elaboração de um inquérito por questionário dividido em uma parte para todos servidores públicos do Campus Planaltina, independentemente de cargo, e outra parte para todos os diretores e coordenadores, como forma de obter informações dos pesquisados, que poderão expressar suas opiniões sobre motivação, comprometimento organizacional e papel do gestor público.

Caso se julgue necessário também a coleta documental, utilizar-se-á dos resultados dos questionários aplicados anteriormente e dos demais documentos que se fizerem importante para aprofundamento da investigação. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 174), a pesquisa documental é uma fonte primária de recolha de dados, estando restrita a documentos, que podem ser escritos ou não.

## **7.2 Procedimentos utilizados no estudo**

A pesquisa utiliza-se da técnica de estudo de caso, visto que o foco da pesquisa encontra-se em um fenômeno moderno inserido em um contexto da vida real. Conforme Yin (2001, p. 22), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fato em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fato e o contexto não estejam demonstrados claramente.

Ainda consoante Yin (2001, p. 23), a segunda parte da definição de um estudo de caso consiste no fato de nem sempre se conseguir separar o fenômeno e o contexto em que está inserido o caso do mundo real.

Conforme Gil (2008, pp. 57-58), o estudo de caso é identificado como um estudo profundo e detalhado que é quase impossível realizar por outros métodos e vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais.

A escolha da técnica está relacionada ao planejamento e à condução dos trabalhos para fins de pesquisa. Também se utiliza o estudo de caso como estratégia de pesquisa em muitas situações em que o tema escolhido se depara com questões políticas, como nos casos de pesquisas sobre a administração pública, de estudos organizacionais e gerenciais e da pesquisa de planejamento regional com estudo de instituição pública (Yin, 2001, p. 11).

O roteiro instrucional da pesquisa baseia-se no seguinte roteiro: (1) escolha da temática; (2) descrição dos motivos; (3) justificativa do tema; (4) elaboração das questões norteadoras; (5) detalhamento dos objetivos (geral e específico); (6) identificação do local e das pessoas em estudo; (7) elaboração da proposta de estrutura da dissertação; (8) fundamentação teórica; (9) construção do modelo conceitual de investigação; (10) designação da metodologia; (11) contextualização da realidade organizacional; (12) detalhamento da amostra; (13) construção do instrumento de medida; (14) apresentação do resultado da pesquisa; (15) discussão dos resultados e implicações práticas para a administração escolar; (16) conclusão do trabalho.

### 7.3 Instrumento de medida

O instrumento de medida para a coleta de dados, conforme Mattar (2014, p. 165), é um documento no qual as questões são apresentadas aos participantes da pesquisa e no qual são registrados os dados e as respostas obtidas utilizando-se de questionário, de formulários para anotação e de *script* para entrevista de grupo.

Para pesquisa em questão, o instrumento de coleta deve seguir as diretrizes traçadas por Mattar (2014, p. 166), conforme Tabela 11.

Tabela 11. **Sequência de passos para a construção de um instrumento de coleta de dados**

1. Determinação dos dados a coletar.
2. Determinação do instrumento segundo o método de administração.
3. Redação da primeira versão do instrumento:
  - Conteúdo das questões.
  - Redação das questões.
  - Forma de obtenção da resposta.
  - Sequência das questões.
  - Especificações de uso.
4. Revisões e pré-testes.
5. Redação final.

Fonte: Mattar (2014, p. 166)

A determinação dos dados a serem coletados baseia-se no tema central deste trabalho: motivação para o trabalho, comprometimento organizacional, gestão/administração e o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor público. Entende-se que, para a análise dos resultados, é necessário compreender o tema central e também entender os assuntos tratados durante a dissertação, tais como: a base jurídica do serviço público e dos servidores federais de educação no Brasil e o comportamento organizacional.

O instrumento escolhido é o inquérito por questionário, que é um dos mecanismos mais utilizados para obter dados com um baixo custo. Além disso, favorece a recolha de

dados com as mesmas afirmativas a todos os participantes da pesquisa com a garantia do anonimato. Seguindo todos os parâmetros fundamentados, é um instrumento que apresenta alto nível de confiabilidade dos resultados.

A elaboração do questionário conta com uma estrutura com questões fechadas, sendo composto por cinco partes:

1. Apresenta o objetivo do estudo, contendo instruções gerais para preenchimento do questionário e observações quanto o sigilo do participante;
2. Instrumento para avaliação da motivação para o trabalho com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg;
3. Instrumento para avaliação do comprometimento organizacional com base nos componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), conforme proposto por Rego et al. (2007, p. 10);
4. Instrumento para identificar o papel, o perfil e as qualidades básicas de um gestor público à luz da teoria de Henry Mintzberg para atuar no Campus Planaltina, a fim de colaborar para a motivação e o comprometimento organizacional dos seus colaboradores;
5. Pesquisa do Perfil dos Servidores (sexo, idade, tempo de serviço público, tempo de serviço no IFB Campus Planaltina, cargo, escolaridade e outros).

Para a primeira parte foi elaborado um texto com a apresentação, conforme exposto no primeiro item supramencionado.

A segunda parte do questionário refere-se à motivação para o trabalho. Com o objetivo de demonstrar o respaldo e a validação da teoria dos dois fatores de Herzberg, como proposto pela pesquisa, cada afirmativa está vinculada ao seu fator correspondente, sendo divididas pelos grupos de fatores, conforme Tabela 12.

Tabela 12. **Relação dos fatores de Herzberg com as afirmativas do questionário**

Teoria	Fatores	Afirmativas
Grupo de fatores motivacionais	1. Realização	1. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.
	2. Reconhecimento	2. Considero-me reconhecido pelo trabalho que executo.
	3. Trabalho em si	3. Considero meu trabalho desafiador e interessante.
	4. Responsabilidade	4. Sinto-me responsável pelo trabalho que executo.
	5. Promoção	5. Tenho promoção na minha carreira profissional.
	6. Crescimento	6. Tenho crescimento profissional.

<b>Grupo de fatores higiênicos</b>	7. Política e da administração empresa	7. As políticas e a administração da organização são satisfatórias.
	8. Supervisão	8. Considero eficaz a supervisão recebida do superior hierárquico.
	9. Relacionamento com o supervisor	9. Considero boa a relação interpessoal minha para com a chefia.
	10. Condições de trabalho	10. Considero boas as condições físicas do ambiente de trabalho.
	11. Salário	11. Estou satisfeito com minha remuneração.
	12. Relacionamento com os pares	12. Considero boa a relação interpessoal com outros servidores.
	13. Vida pessoal	13. Considero satisfatória a conciliação entre a vida pessoal e profissional.
	14. Relação com os subordinados	14. Considero boa a relação interpessoal da chefia para comigo.
	15. <i>Status</i>	15. Sinto que o meu trabalho me proporciona <i>status</i> .
	16. Segurança	16. Sinto-me seguro no cargo público que ocupo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Herzberg (1968, p. 6)

Além das afirmativas supramencionadas, o questionário sobre motivação conta ainda com duas questões de autoavaliação, para que o participante possa avaliar o seu desempenho profissional e o seu grau de motivação para o trabalho. Conta, ainda, com uma questão para que sejam indicados três itens que gerem maior satisfação profissional ou nenhuma insatisfação profissional. O questionário totaliza, assim, 19 afirmativas.

Quanto aos critérios de avaliação, foi considerado para as afirmativas de 1 a 16 a escala Likert de 5 pontos com as opções: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo; e 5. Concordo totalmente — para permitir ao participante medir seu grau de conformidade e seu nível de concordância.

Em relação ao item 17, a escala proposta é: péssimo, ruim, regular, bom, ótimo. Para o item 18, a escala é: muito desmotivado, desmotivado, nem motivado nem desmotivado, motivado, muito motivado. O item 19 possui dezesseis fatores propostos por Herzberg (1968, p. 6), enumerados com as letras de A-P, possibilitando ao participante indicar pelo menos três itens que considera que gerem maior satisfação profissional.

Quanto ao questionamento sobre o comprometimento organizacional (Tabela 13), baseou-se nos componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), proposto por Rego et al. (2007, p. 10), visto que as afirmativas foram validadas nos contextos português e brasileiro.

Tabela 13. **Comprometimento organizacional****Comprometimento afetivo**

Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.

Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.

Sinto-me “parte da família” da minha organização.

**Comprometimento normativo**

Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.

Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.

Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.

**Comprometimento instrumental**

Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.

Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.

Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.

Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.

Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.

Fonte: Rego et al. (2007, p. 10)

Para o critério de avaliação, foi considerada para onze afirmativas (enumeradas de 20-30) a escala Likert de sete pontos com as opções: 1. A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2. Não se aplica; 3. Aplica-se muito pouco; 4. Aplica-se alguma coisa; 5. Aplica-se bastante; 6. Aplica-se muito; 7. A afirmação aplica-se completamente a mim.

Para a análise do perfil do gestor público, optou-se por pesquisar as suas características básicas de acordo com os papéis e qualidades básicas propostos por Henry Mintzberg, conforme Tabela 14.

Tabela 14. **Relação dos papéis do gestor de Mintzberg com as afirmativas do questionário**

Grupos	Papéis do gestor	Afirmativas
Papéis Interpessoais	1. Figura (símbolo)	31. É proativo com o aprendizado e com o trabalho.
		32. É acessível.
	2. Líder	33. É um líder eficaz.
		34. Estimula e valorizar a participação dos servidores nas decisões da equipe.
	3. Ligação	35. Reconhece os esforços individuais e da equipe.
		36. Estimula o desenvolvimento profissional.
Papéis de Informação	4. Monitor	37. Monitora o desempenho individual de seus subordinados.

		38. Gerencia de forma eficaz e eficiente o desempenho e os processos coletivos.
	5. Disseminador	39. Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho. 40. É capaz de dar e de receber <i>feedback</i> .
	6. Porta-voz	41. É capaz de promover um clima de igualdade com fácil circulação de informação. 42. Transmite informações para o ambiente externo à organização sobre os trabalhos realizados dentro da organização.
Papéis de Decisão	7. Empreendedor	43. É um bom planejador, objetivo e estrategista.
		44. É capaz de delegar funções e responsabilidades acreditando a capacidade de sua equipe.
	8. Manipulador de perturbação	45. Gerencia eficazmente os conflitos interpessoais.
		46. Tem capacidade de controlar situações de imprevistos e de crises.
	9. Alocador de recursos	47. É coerente com os recursos disponíveis.
		48. Estabelece mecanismos de acompanhamento das tomadas de decisões e de medidas corretivas ou preventivas.
10. Negociador	49. É flexível para analisar novas alternativas e ideias durante o processo de negociação ou de soluções de problemas.	
	50. Segue os objetivos e princípios da administração pública, não cedendo aos interesses particulares contrários ao interesse público.	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mintzberg (1975, p. 15)

Para avaliação, propõe-se vinte afirmativas (enumeradas de 31-50) sobre os papéis do gestor público com a escala Likert de cinco pontos com as opções: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo; e 5. Concordo totalmente. Além disso, há uma questão de número 51, que possui 37 itens que descrevem as qualidades básicas de um gestor com base na Tabela 3. Esta lista combina as qualidades básicas para o sucesso gerencial de Mintzberg, enumerados com as letras de A-KK, possibilitando ao participante indicar até cinco itens que descrevam as características de gestor.

Para avaliar o perfil dos servidores participantes da pesquisa, a quarta parte do questionário refere-se ao perfil do servidor (sexo, idade, tempo de serviço no IFB Campus Planaltina, cargo, escolaridade e outros).

A aplicação do questionário foi realizada por meio do formulário do Google Drive, encaminhando-se por mensagem eletrônica ao e-mail institucional dos servidores.

## **8 ESTUDO DE CASO**

### **8.1 Base jurídica do serviço público e dos servidores federais de educação no Brasil**

A maior lei do Brasil é a Constituição Federal de 1988 (CF/88), sendo a base de todas as outras leis publicadas, as quais têm a função de disciplinar o estabelecido na carta magna. Outras leis de suma importância que organizam a Administração Federal são o Decreto-Lei n. 200, de 23 de fevereiro de 1967, e a Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000, intitulada de Lei de Responsabilidade Fiscal.

Com relação à gestão escolar e administrativa das instituições de ensino, temos a Lei n. 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Em relação à manutenção orçamentária e financeira da educação, a CF/88, em seu art. 211, § 1º, e em seu art. 212, § 2º, afirma que caberá à União a organização e o financiamento da educação a nível federal. Por sua vez, a Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964, orienta a elaboração do orçamento público com a construção do plano plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual, e, no caso em estudo, ainda há a construção da matriz orçamentária para a Rede Federal pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

Para regulamentar a carreira dos servidores públicos federais de educação, tem-se o regime jurídico único estabelecido pela Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990; o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos da Carreira dos Professores de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005; a Lei n.º 11.784, de 22 de dezembro de 2008 e a Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

No que diz respeito às leis que podem influenciar a segurança do servidor público, tem-se inúmeras leis sendo proposta e aprovadas, bem como uma lista de leis já publicadas: por exemplo a Lei n. 9.801, de 14 de junho de 1999, que “dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa”.

### **8.1 Caracterização da realidade organizacional em estudo**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, ou como é conhecido, Instituto Federal de Brasília, com a denominação abreviada de IFB, é uma instituição que possui natureza jurídica de autarquia, pertencente à administração indireta do Governo Federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com a atividade principal de prover educação superior, básica e profissional. Possui autonomia administrativa,

patrimonial, financeira, didática, pedagógica e disciplinar.

É oriunda da transformação da Escola Técnica de Brasília, nos termos da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais. Tal como dispõe a lei em seu art. 9º, “Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria”. O IFB é estruturado, atualmente, em dez campi mais a Reitoria.

Pelo ordenamento legal — além da lei de criação, que estabelece diretrizes aos IFS —, estes estão obrigados a cumprir as metas propostas pelo MEC por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), estabelecidas no Termo de Acordo de Metas e Compromisso (TAM) no período de 12 anos — de 2010 a 2022, no caso do IFB. Além disso, há a obrigatoriedade da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um documento norteador do planejamento institucional no qual deve constar, no mínimo, a missão, a visão, os valores e as estratégias da instituição.

O IFB está na terceira edição do PDI. A primeira edição abrange de 2009 a 2013. A segunda, de 2014 a 2018. E a terceira abrange de 2019 a 2023, na qual está disposto o seguinte:

#### MISSÃO

Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.

#### VISÃO

Consolidar-se no DF como instituição pública de excelência em Educação Profissional e Tecnológica, pesquisa aplicada e extensão, ofertante de formação inovadora, inclusiva, pautada no respeito à diversidade e à sustentabilidade, de forma integrada com a sociedade.

#### VALORES

- Ética;
- Educação como bem público, gratuito e de qualidade;
- Formação crítica, emancipatória e cidadã;
- Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração;
- Respeito à diversidade e à dignidade humana;
- Promoção da inclusão;
- Inovação;
- Sustentabilidade econômica e socioambiental.

Figura 6. Mapa de abrangência do IFB



Fonte: Carta de Serviço ao Cidadão do IFB (2016, p. 17, adaptado pela autora<sup>3</sup>).

Esta pesquisa é aplicada a um campus em específico, o Campus Planaltina. De acordo com o site institucional do IFB (2010), o Campus Planaltina foi criado em 16 de fevereiro de 1959 pela Lei n. 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, conforme Exposição de Motivos n. 95, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.) de 19 de fevereiro de 1959, com o nome de Escola Agrotécnica de Brasília. Sendo sua inauguração em 21 de abril de 1962. Porém, com o passar do tempo houve diversas alterações em sua estrutura e em sua denominação até chegar ao nome mais conhecido: Colégio Agrícola de Brasília (CAB).

Em 1978, o CAB foi transferido do Governo Federal para o Governo do Distrito Federal (GDF) por meio do Decreto n. 82.711, de 24 de novembro de 1978, passando a fazer parte da estrutura da Fundação Educacional do Distrito Federal (FEDF), que atualmente é a Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEDF).

Como parte do plano de extensão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica proposto pelo Ministério da Educação, o CAB foi retransferido ao Governo Federal por meio da Lei n. 11.534, de 25 de outubro de 2007, criando-se uma entidade de natureza autárquica, a Escola Técnica Federal de Brasília. Posteriormente, passou a fazer parte da estrutura do Instituto Federal de Brasília, com o nome de Campus Planaltina.

Tabela 15. Norma de autorização de funcionamento do Campus Planaltina

Portaria do MEC de Autorização de Funcionamento	Publicação no Diário Oficial da União (D.O.U.)
Portaria n. 365, de 14 de março de 2008.	D.O.U. - Seção 1, n. 53, página 13, de 18 de março 2008.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Brasil (2008)

<sup>3</sup> Alteração em virtude da transferência do antigo Campus Taguatinga Centro para a cidade Recanto das Emas em janeiro de 2018, conforme aprovado pela Resolução n. 35/2016.

No entanto, houve a formalização de convênio para permanência de servidores do GDF no campus realizando suas atividades. Atualmente, existem dois convênios, um geral e outro específico para atendimentos a demanda da equoterapia.

O campus está situado na Rodovia DF 128, Km 21, na zona rural da região administrativa do Distrito Federal chamada de Planaltina, que fica a cerca de 40 km do centro da capital do Brasil. A cidade possui uma história de 159 anos de existência, enquanto a capital, Brasília, possui 60 anos completados em 21 de abril de 2020.

Planaltina, além de ser uma cidade muito cultural e de muitas tradições, além de possuir a Pedra Fundamental de Brasília, que é um obelisco construído a cerca de 10 km do centro para comemorar o centenário da independência do Brasil e marca o ponto central do Brasil.

A Região Administrativa de Planaltina (RA VI), segundo os dados da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio (PDAD) apresentada pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (2018), aponta que a população de Planaltina é de, aproximadamente, 177.986 pessoas, com uma área territorial de 1.532 Km<sup>2</sup>.

A vocação do Campus Planaltina está voltada à formação profissional nas áreas da agricultura, da pecuária e da agroindústria, nos modelos tradicional e agroecológico, atendendo a dois eixos tecnológicos: Recursos Naturais e Produção Alimentícia, visto que a região de Planaltina tem vocação para atividades ligadas à terra. A atividade econômica da região é gerada pelo comércio local e pela exploração da sua rica agricultura e pecuária.

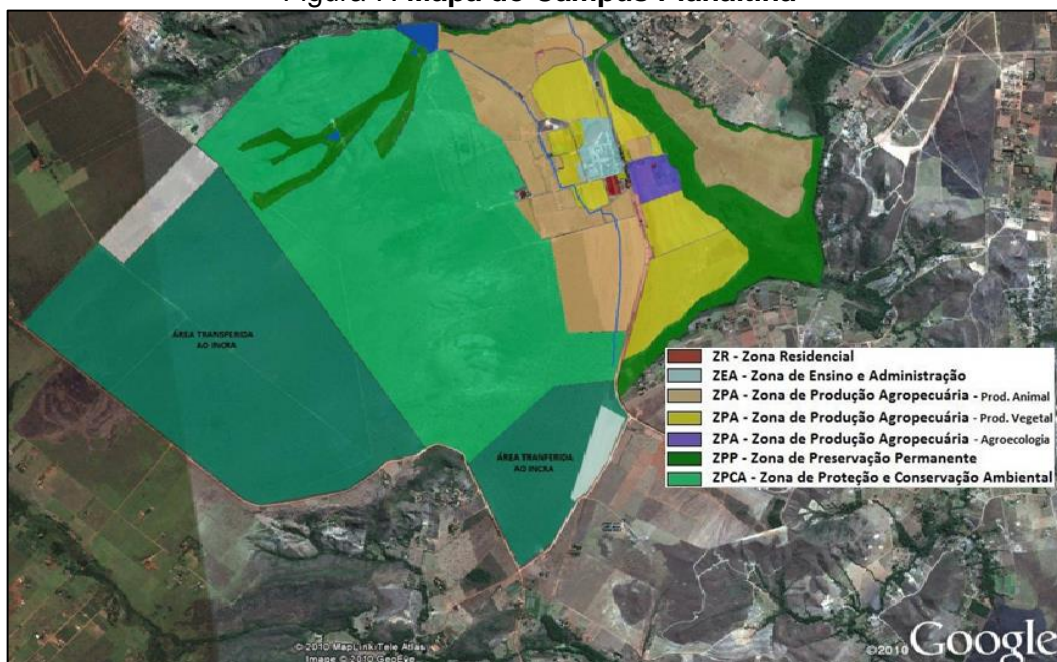
A estrutura física do colégio foi construída em uma fazenda de, aproximadamente, 1.483 hectares, nos termos do estudo sobre plano de uso, ocupação e manejo do Campus Planaltina, elaborado com a seguinte distribuição (Tabela 16 e Figura 7):

Tabela 16. **Distribuição da área do Campus Planaltina**

Zoneamento		Área em hectares	% da área total
ZR	Zona residencial	2,56	0,17
ZEA	Zona de ensino e administração	18,74	1,26
ZPA	Zona de produção agropecuária	460,34	31,04
ZPP	Zona de preservação permanente	188,25	12,69
ZPCA	Zona de proteção e conservação ambiental	764	51,52
	Recursos hídricos	7,16	0,48
	Outras áreas (estradas, circulação)	41,95	2,83
	<b>Total</b>	<b>1483</b>	<b>100</b>

Fonte: Silva et al. (2010, p. 34)

Figura 7. Mapa do Campus Planaltina



Fonte: Silva et al. (2010, p. 35)

As construções físicas, em sua maioria, existem desde o início do funcionamento do Campus Planaltina. Durante este período, houve algumas reformas e a construção de edificações.

O campus conta com alojamentos para cerca de 150 alunos residentes — trata-se de pessoas que moram distantes, até mesmo em outros estados, não possuindo condições de locomoção diária para o colégio. Para manutenção desses alunos e dos cuidados com os animais e com as plantações da fazenda, existe a residência funcional para servidores que colaboram, principalmente aos finais de semana, com a manutenção do colégio.

Em resumo, o orçamento dos Institutos Federais é composto por: (1) um teto estipulado para todos os campi de mesma natureza e a Reitoria; (2) um valor proporcional ao número de estudantes matriculados no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) no segundo semestre do ano anterior e no primeiro semestre do ano em que o orçamento está sendo elaborado e (3) o peso dos cursos. São os três fatores básicos de composição orçamentária de campus de um Instituto Federal, abstendo-se dos aspectos estruturais individualizado dos campi, como: a idade da construção, o tamanho da estrutura física e a situação socioeconômica dos alunos, o que pode ter um peso sobre a qualidade do ensino.

A aquisição de bens comuns e permanentes é feita por meio de licitação, tendo como base principal a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e demais leis do processo licitatório, o que depende muito do comprometimento dos servidores e gestores para que o planejamento e as compras/contratações estejam finalizados no tempo certo para evitar desabastecimento.

O quadro de pessoal do Campus Planaltina, segundo o IFB, era composto, em julho

de 2019, por 112 servidores efetivos e 6 professores substitutos. A parte de prestadores de serviços de empresas terceirizadas atualmente contava, em julho de 2019, com 46 prestadores de serviços (trabalhador agropecuário, limpeza, serviços gerais, administrativo, segurança, copa e cozinha), além de 5 estagiários e 21 servidores do Governo do Distrito Federal.

O organograma do campus foi aprovado por meio da Resolução n. 001/2017, que definiu estrutura do Instituto Federal de Brasília, regulamentando a Portaria MEC n. 246, publicada no D.O.U. de 11 de maio de 2016 (n. 89, seção 1, página 30), referente à “criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais”.

A estrutura trazida por esta portaria dispõe para o Campus Planaltina:

**Tabela 17. Composição do modelo de dimensionamento de cargos e funções**

Tipologia	Cargos				Funções gratificadas					
	TAE C	TAE D	TAE <sup>4</sup> E	EBTT <sup>5</sup>	CD1 <sup>6</sup>	CD2	CD3	CD4	FG1	FG2
IF Campus - 70/60 Agrícola	11	26	23	70	0	1	0	2	4	8

Fonte: Anexo III da Portaria MEC n. 246, de 15 de abril de 2016, publicada no D.O.U. de 11 de maio de 2016 (n. 89, Seção 1, página 30, adaptado pela autora).

Com base na tabela acima, o campus tem direito a estrutura de 60 TAE e 70 docentes EBTT. Porém, a liberação de códigos de vagas tem sido limitada pelo MEC por meio da SETEC e do Ministério da Economia. A estrutura de cargos do Campus Planaltina está ilustrada na Tabela 18.

**Tabela 18. Quantidade de cargos**

Códigos de vaga	Quantidade de cargos		
	Professor EBTT	Técnico-administrativo	Total
Preenchido	63	49	<b>112</b>
Não preenchido	7	11	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>130</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Portaria MEC n. 246 e do documento “IFB em números” (2019)

Os servidores do CPLA são regidos pela Lei n. 8.112/90, com regime de trabalho segundo o site IFB em números (2019).

<sup>4</sup> Técnico-Administrativo de níveis C, D e E.

<sup>5</sup> Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

<sup>6</sup> Função Gratificada de Reitor.

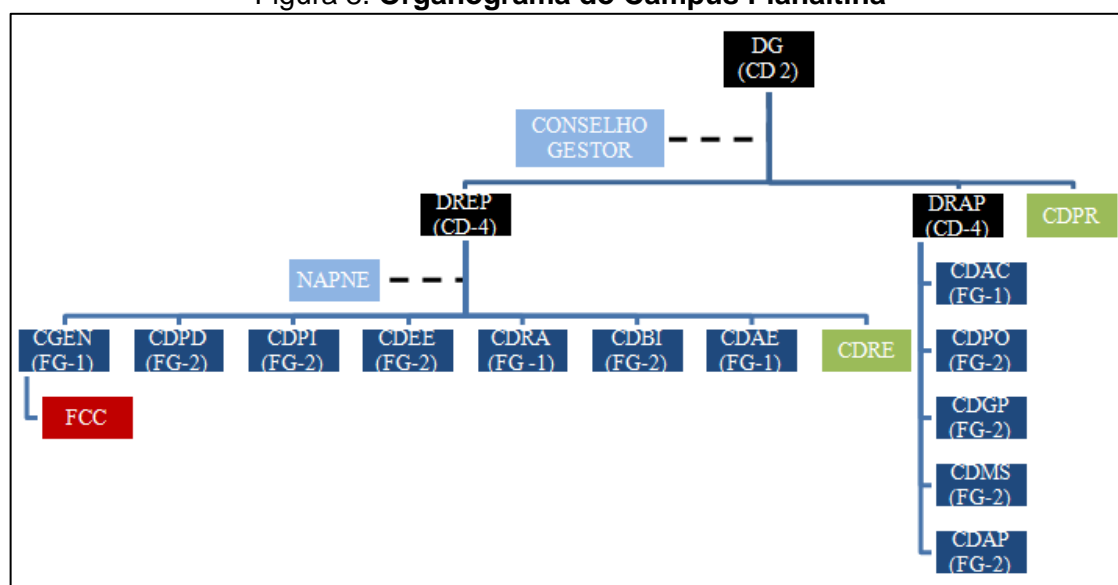
Tabela 19. Quantidade vs. regime trabalho dos servidores do Campus Planaltina

Regime de trabalho (semanais)	Quantidade de servidores		
	Professor EBTT	Técnico-administrativo	Total
20 horas	1		1
30 horas		2	2
40 horas		47	47
Dedicação exclusiva	62		62
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>112</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do site “IFB em números” (2019)

Em relação ao organograma do IFB, a estrutura organizacional proposta para o campus possui 3 direções, 2 órgãos de assessoria e 18 coordenações, sendo: 12 coordenações quanto às funções concedidas pela Portaria MEC n. 246, 4 funções de coordenações de curso (FCC), que não estão vinculadas à portaria, e 2 coordenações fora da portaria concedidas em detrimento da especificidade do campus agrícola.

Figura 8. Organograma do Campus Planaltina



Fonte: Anexo III da Resolução n. 001/2017 do IFB (adaptado pela autora)

A estrutura física e de pessoal, conforme o site “IFB em números” (2019), com base nos dados do SISTEC, atendeu em 2018 cerca de 2.098 alunos, sendo 1.778 alunos presenciais e 320 alunos à distância distribuídos nos cursos e modalidades identificados na Tabela 20.

Tabela 20. **Modalidades e cursos oferecidos pelo Campus Planaltina**

<b>Modalidades</b>	<b>Cursos</b>
Técnicos Integrados ao Ensino Médio <sup>7</sup>	Técnico em Agropecuária - Integrado
Técnicos Subsequentes <sup>8</sup>	Técnico em Agroindústria
	Técnico em Agropecuária
Graduação	Licenciatura em Biologia
	Tecnológico em Agroecologia
Ensino à distância (EAD)	Meio Ambiente (E-Tec)
	Programador de Sistemas (FIC)
	Secretaria Escolar (Profucionário)
	Segurança do Trabalho (E-Tec)
Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC)	Auxiliar de Produção Animal (PROEJA)
	Horticultor (PROEJA)
	Libras Básico Saúde
	Teclado Básico

Fonte: Elaborado pela autora a partir do site do IFB/Campus Planaltina

## 8.2 Amostra

Para delimitação da amostra, utiliza-se como base o Estatuto do IFB (2009, p. 21), que dispõe sobre a descrição dos servidores que compõem o quadro efetivo do instituto:

Art. 41. O corpo docente é constituído pelos professores integrantes do quadro permanente de pessoal do IFB, regidos pelo Regime Jurídico Único, e demais professores admitidos na forma da lei. (Renumerado conforme Resolução n. 009-2013/CS-IFB e Resolução n. 017-2016/CS-IFB)

Art. 42. O corpo técnico-administrativo é constituído pelos servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do IFB, regidos pelo Regime Jurídico Único, que exerçam atividades de assessoria, apoio técnico, administrativo e operacional. (Renumerado conforme Resolução n. 009-2013/CS-IFB e Resolução n. 017-2016/CS-IFB)

Na estrutura de pessoal, segundo consulta ao site “IFB em números” em julho de 2019, o campus contava com 68 docentes, sendo que desses: 3 com contrato temporário, ou seja, não são efetivos, estão substituindo professores em afastamento; 2 são servidores de outro órgão que estão em colaboração técnica; e 63 docentes efetivos da estrutura do IFB no Campus Planaltina, porém, desses, 1 está cedido a outro órgão, 1 está em exercício descentralizado em outro campus, 5 servidores estão em afastamento para qualificação (só

<sup>7</sup> Curso destinado a alunos que terminaram o ensino fundamental. Prevê a formação conjunta dos ensinos médio e técnico, promovendo a habilitação profissional técnica de nível médio.

<sup>8</sup> Destinado a estudantes que já concluíram o ensino médio. Prevê a habilitação profissional técnica

3 docentes têm substituto), 2 estão em licença médicas superior a 60 dias, 2 estão em licença gestante — totalizando, assim, 52 docentes aptos a responderem o questionário.

Quanto aos técnico-administrativos, o site “IFB em números” (2019) informa que são 50 técnicos. Desses, 1 é servidor de outro órgão que está em colaboração técnica, restando 49 técnicos da estrutura efetiva do IFB; porém, desses, 1 está cedido a outro órgão, 2 estão em licença gestante, 2 em exercício descentralizado em outro campus/reitoria, 1 em licença para acompanhar cônjuge, 1 em licença capacitação — totalizando, assim, 42 servidores aptos a responderem o questionário.

O estudo foi realizado no âmbito do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina considerando todo o clima e cultura organizacional adquirida durante os anos de sua existência, conforme descrito na caracterização da realidade organizacional. Considerando o site “IFB em números” (2019), o público-alvo escolhido para pesquisa são os servidores públicos do quadro efetivo: 63 docentes e 49 técnico-administrativos, conforme detalhamento da amostra na Tabela 21.

Tabela 21. **Detalhamento da amostra**

	<b>Docentes</b>	<b>TAE</b>	<b>Total</b>
Total geral de servidores do Campus Planaltina	63	49	112
Afastamento para qualificação	5	-	5
Licença gestante	2	2	4
Licença médica (+ 60 dias)	2	-	2
Exercício descentralizado/ Cedido/ Licença para tratar de interesse particular	2	4	6
Licença capacitação	-	1	1
<b>Total de servidores aptos a responder a pesquisa</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>94</b>
Total de questionários respondidos	29	32	61
% de retorno dos questionários	56%	76%	65%

Fonte: IFB em números de julho de 2019

Para a caracterização da amostra, foram propostos na aplicação do questionário nove itens para melhor compreender o perfil dos servidores. As afirmativas estão enumeradas de 52 a 60, 62 e suas respostas estão apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22. **Resultado da pesquisa do perfil do servidor**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>52. Sexo:</b>		
Feminino	38	62%
Masculino	23	38%
<b>53. Idade:</b>		
29	3	4,92%

30	2	3,28%
31	4	6,56%
33	5	8,20%
34	2	3,28%
35	8	13,11%
36	2	3,28%
37	3	4,92%
38	2	3,28%
40	5	8,20%
41	1	1,64%
42	4	6,56%
43	5	8,20%
44	1	1,64%
45	2	3,28%
46	1	1,64%
48	2	3,28%
50	1	1,64%
51	3	4,92%
52	1	1,64%
54	3	4,92%
71	1	1,64%

**54. Estado civil:**

Casado(a)	42	69%
Separado(a) ou Divorciado(a)	8	13%
Solteiro(a)	10	16%
União estável	1	2%

**55. Onde mora:**

Águas Claras	1	2%
Brasília	5	8%
Cidade Ocidental	1	2%
Lago Norte	3	5%
Planaltina	26	42%
Residência funcional – Campus Planaltina	1	2%
Sobradinho	22	36%
Vicente Pires	2	3%

**56. Trajeto de casa para o trabalho:**

A pé	1	2%
Carona	1	2%
Transporte próprio	55	89%
Transporte público	3	5%
Uso os dois tipos, a depender do horário.	1	2%

**57. Escolaridade:**

Médio	2	3%
Graduação	5	8%
Especialização	18	29%

Mestrado	12	20%
Doutorado	20	33%
Pós-Doutorado	4	7%

**58. Cargo que exerce:**

Docente	29	48%
TAE - Nível C	4	7%
TAE - Nível D	19	30%
TAE - Nível E	9	15%

**59. Há quanto tempo trabalha no Campus Planaltina:**

Pouco tempo	1	1,64%
2 meses	3	4,92%
4 meses	2	3,28%
8 meses	1	1,64%
24 meses	1	1,64%
1 ano e meio	2	3,28%
2 anos	3	4,92%
3 anos	5	8,20%
4 anos	6	9,84%
4 anos e meio	1	1,64%
5 anos	1	1,64%
5 anos e 6 meses	1	1,64%
7 anos	1	1,64%
8 anos	4	6,56%
8 anos e 11 meses e 27 dias	1	1,64%
9 anos	11	18,03%
10 anos	6	9,84%
11 anos	9	14,75%
12 anos	1	1,64%
14 anos	1	1,64%

**60. Faixa salarial:**

Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00	11	18%
Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00	16	26%
Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00	3	5%
Entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00	7	12%
Entre R\$ 10.001,00 e R\$ 12.000,00	8	13%
Acima de R\$ 12.000,00	16	26%

**62. Recebe função gratificada:**

Não	45	74%
Sim	16	26%

Fonte: Dados da pesquisa

Na averiguação do perfil dos servidores do IFB – Campus Planaltina, conforme os resultados apresentados na Tabela 22, considerando os 61 participantes da pesquisa, pode-se perceber que, em relação aos aspectos sociodemográficos (Tabela 23), houve predomínio do sexo feminino em relação ao sexo masculino (sexo feminino: 62%; sexo

masculino: 38%). A faixa etária que retém maior população está entre 30 a 49 anos. Os solteiros totalizam em 16% e 69% dos servidores respondentes são casados.

Tabela 23. **Caracterização da amostra**

Item	Descrição	Quantidade	%
52. Sexo	Feminino	38	62%
	Masculino	23	38%
53. Idade	20 a 29 anos	3	5%
	30 a 39 anos	28	46%
	40 a 49 anos	21	34%
	50 a 59 anos	8	13%
	Mais de 60 anos	1	2%
54. Estado Civil	Casado (a)	42	69%
	Separado (a) ou Divorciado (a)	8	13%
	Solteiro (a)	10	16%
	União estável	1	2%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos aspectos de distância do trabalho e transporte utilizado (Tabela 24), 80% dos servidores que participaram da pesquisa moram até 23 km; porém, alguns moram a mais de 78 km. Deve-se ressaltar que o Campus Planaltina está estabelecido em uma região de zona rural; assim, o transporte público ainda não atende com satisfação em todos os horários, fazendo com que 89% dos participantes da pesquisa escolham o meio de transporte próprio.

Tabela 24. **Caracterização da localidade de moradia e o transporte utilizado**

Item	Descrição	Quantidade	%
55. Onde mora:	Águas Claras	1	2%
	Brasília	5	8%
	Cidade Ocidental	1	2%
	Lago Norte	3	5%
	Planaltina	26	42%
	Residência funcional – Campus Planaltina	1	2%
	Sobradinho	22	36%
	Vicente Pires	2	3%
56. Trajeto de casa para o trabalho:	A pé	1	2%
	Carona	1	2%
	Transporte próprio	55	89%
	Transporte público	3	5%
	Uso os dois tipos, a depender do horário	1	2%

Fonte: Dados da pesquisa



60. Faixa Salarial:	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00	11	18%
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00	16	26%
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00	3	5%
	Entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00	7	12%
	Entre R\$ 10.001,00 e R\$ 12.000,00	8	13%
	Acima de R\$ 12.000,00	16	26%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao comparativo em relação à característica do perfil do gestor público, foi questionado se o servidor era também um gestor, sendo um percentual significativo no montante de 19 gestores em efetivo exercício, o que equivale a 84% dos gestores que responderam ao questionário; no entanto, isso corresponde 26% dos questionários.

Tabela 26. **Caracterização do quantitativo de gestores que participaram da pesquisa**

Item	Descrição	Quantidade	%
62. Recebe Função Gratificada	Não	45	74%
	Sim	16	26%

Fonte: dados da pesquisa

### 8.3 Resultados

Foram aplicados 94 questionários, tendo um retorno de 61 questionários preenchidos e válidos, o que corresponde a 65% de retorno. A aplicação dos questionários se deu no período de 23 de julho de 2019 a 22 de agosto de 2019 e, como diversos servidores informaram que não havia preenchido e gostariam de preencher, o questionário foi reaberto no período de 05 de setembro de 2019 a 25 de setembro de 2019.

Para apresentação dos resultados, os dados estão divididos pelos assuntos tratados na pesquisa. Seguindo a proposta de estrutura da elaboração do instrumento de pesquisa estabelecida na seção 7.3, formulou-se um questionário com questões fechadas, dividido em cinco partes e tabulado por meio do programa Microsoft Office Excel.

A primeira parte apresenta o objetivo do estudo, instruções gerais para preenchimento do questionário, observações quanto ao sigilo do participante e o termo de consentimento do servidor.

A segunda parte do instrumento de avaliação se refere às afirmativas de 1 a 19. Tem como tema a motivação para o trabalho, com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Foram obtidos os resultados que constam da Tabela 28.

**Tabela 27. Resultado da pesquisa sobre motivação para o trabalho**

	N	%
<b>1. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	8	13%
Não concordo nem discordo	8	13%
Concordo	28	46%
Concordo totalmente	15	25%
<b>2. Considero-me reconhecido pelo trabalho que executo</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	19	31%
Não concordo nem discordo	12	20%
Concordo	17	28%
Concordo Totalmente	11	18%
<b>3. Considero meu trabalho desafiador e interessante</b>		
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	7	11%
Não concordo nem discordo	9	15%
Concordo	22	36%
Concordo totalmente	23	38%

<b>4. Sinto-me responsável pelo trabalho que executo</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	1	2%
Não concordo nem discordo	1	2%
Concordo	24	38%
Concordo totalmente	34	56%
<b>5. Tenho promoção na minha carreira profissional</b>		
Discordo totalmente	4	7%
Discordo	8	12%
Não concordo nem discordo	6	10%
Concordo	31	51%
Concordo totalmente	12	20%
<b>6. Tenho crescimento profissional</b>		
Discordo totalmente	4	7%
Discordo	11	18%
Não concordo nem discordo	9	15%
Concordo	26	42%
Concordo totalmente	11	18%
<b>7. As políticas e a administração da organização são satisfatórias</b>		
Discordo totalmente	3	5%
Discordo	21	35%
Não concordo nem discordo	11	18%
Concordo	24	39%
Concordo totalmente	2	3%
<b>8. Considero eficaz a supervisão recebida do superior hierárquico</b>		
Discordo totalmente	6	10%
Discordo	12	20%
Não concordo nem discordo	15	24%
Concordo	23	38%
Concordo totalmente	5	8%
<b>9. Considero boa a relação interpessoal minha para com a chefia</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	2	3%
Concordo	37	61%
Concordo totalmente	16	26%

<b>10. Considero boas as condições físicas do ambiente de trabalho</b>		
Discordo totalmente	5	8%
Discordo	10	16%
Não concordo nem discordo	16	26%
Concordo	27	45%
Concordo totalmente	3	5%
<b>11. Estou satisfeito com minha remuneração</b>		
Discordo totalmente	8	13%
Discordo	14	23%
Não concordo nem discordo	5	8%
Concordo	31	51%
Concordo totalmente	3	5%
<b>12. Considero boa a relação interpessoal com outros servidores</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	7	11%
Concordo	38	62%
Concordo totalmente	11	18%
<b>13. Considero satisfatória a conciliação entre a vida pessoal e profissional</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	13	21%
Não concordo nem discordo	9	15%
Concordo	28	46%
Concordo totalmente	9	15%
<b>14. Considero boa a relação interpessoal da chefia para comigo</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	5	8%
Não concordo nem discordo	2	3%
Concordo	38	62%
Concordo totalmente	15	25%
<b>15. Sinto que o meu trabalho me proporciona <i>status</i></b>		
Discordo totalmente	5	8%
Discordo	19	31%
Não concordo nem discordo	18	30%
Concordo	14	23%
Concordo totalmente	5	8%

<b>16. Sinto-me seguro no cargo público que ocupo</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	7	11%
Não concordo nem discordo	16	26%
Concordo	27	45%
Concordo totalmente	9	15%
<b>17. Qual autoavaliação que faço do meu desempenho profissional</b>		
Péssimo	0	0%
Ruim	0	0%
Regular	6	10%
Bom	30	49%
Ótimo	25	41%
<b>18. Qual autoavaliação que faço do meu grau de motivação para o trabalho</b>		
Muito desmotivado	1	2%
Desmotivado	9	15%
Nem motivado nem desmotivado	13	21%
Motivado	31	51%
Muito motivado	7	11%
<b>19. Assinale 3 (três) itens que em sua opinião gerem maior satisfação profissional</b>		
A. Realização profissional	32	17%
B. Reconhecimento profissional	26	14%
C. Trabalho em si	17	9%
D. Responsabilidade profissional	12	7%
E. Promoção na carreira profissional	4	2%
F. Crescimento profissional	10	5%
G. Política e administração da empresa	1	1%
I. Relacionamento com o supervisor	1	1%
J. Condições de trabalho	22	12%
K. Salário	24	13%
L. Relacionamento com os pares	11	6%
M. Vida pessoal	7	4%
N. Relação com os subordinados	4	2%
O. <i>Status</i>	2	1%
P. Segurança	9	5%
(vazio)	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa

A terceira parte do instrumento de pesquisa trata das afirmativas de 20 a 30, referentes ao assunto “comprometimento organizacional”, com base nos componentes do

comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) como proposto por Rego et al. (2007, p. 10). Foram obtidos os resultados da Tabela 29.

**Tabela 28. Resultado da pesquisa sobre comprometimento organizacional**

	N	%
<b>20. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização</b>		
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	0	0%
Não se aplica	4	7%
Aplica-se muito pouco	1	2%
Aplica-se alguma coisa	14	23%
Aplica-se bastante	12	20%
Aplica-se muito	8	12%
A afirmação aplica-se completamente a mim	22	36%
<b>21. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização</b>		
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	1	2%
Não se aplica	1	2%
Aplica-se muito pouco	2	3%
Aplica-se alguma coisa	14	22 %
Aplica-se bastante	9	15%
Aplica-se muito	17	28%
A afirmação aplica-se completamente a mim	17	28%
<b>22. Sinto-me “parte da família” da minha organização</b>		
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	2	3%
Não se aplica	5	8%
Aplica-se muito pouco	9	15%
Aplica-se alguma coisa	16	26%
Aplica-se bastante	8	13%
Aplica-se muito	13	22%
A afirmação aplica-se completamente a mim	8	13%
<b>23. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora</b>		
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	7	11%
Não se aplica	13	22%
Aplica-se muito pouco	7	11%
Aplica-se alguma coisa	9	15%
Aplica-se bastante	8	13%
Aplica-se muito	11	18%
A afirmação aplica-se completamente a mim	6	10%
<b>24. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham</b>		
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	7	11%
Não se aplica	15	25%
Aplica-se muito pouco	11	18%
Aplica-se alguma coisa	7	11%
Aplica-se bastante	5	8%
Aplica-se muito	12	20%
A afirmação aplica-se completamente a mim	4	7%

---

**25. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	12	20%
Não se aplica	19	31%
Aplica-se muito pouco	8	13%
Aplica-se alguma coisa	9	15%
Aplica-se bastante	5	8%
Aplica-se muito	5	8%
A afirmação aplica-se completamente a mim	3	5%

---

**26. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	9	15%
Não se aplica	23	38%
Aplica-se muito pouco	8	13%
Aplica-se alguma coisa	8	13%
Aplica-se bastante	6	10%
Aplica-se muito	5	8%
A afirmação aplica-se completamente a mim	2	3%

---

**27. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	8	13%
Não se aplica	19	31%
Aplica-se muito pouco	13	22%
Aplica-se alguma coisa	6	10%
Aplica-se bastante	7	11%
Aplica-se muito	5	8%
A afirmação aplica-se completamente a mim	3	5%

---

**28. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	9	15%
Não se aplica	23	38%
Aplica-se muito pouco	10	16%
Aplica-se alguma coisa	7	11%
Aplica-se bastante	5	8%
Aplica-se muito	4	7%
A afirmação aplica-se completamente a mim	3	5%

---

**29. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	11	18%
Não se aplica	23	37%
Aplica-se muito pouco	12	20%
Aplica-se alguma coisa	5	8%
Aplica-se bastante	4	7%
Aplica-se muito	3	5%
A afirmação aplica-se completamente a mim	3	5%

---

**30. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam**

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	8	13%
Não se aplica	21	35%
Aplica-se muito pouco	11	18%
Aplica-se alguma coisa	5	8%
Aplica-se bastante	4	7%
Aplica-se muito	5	8%
A afirmação aplica-se completamente a mim	7	11%

Fonte: Dados da pesquisa

A quarta parte do instrumento de pesquisa foi utilizada para identificar o papel, o perfil e as qualidades básicas de um gestor público, à luz de Mintzberg, para atuar no Campus Planaltina de modo a colaborar para a motivação e o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Os resultados obtidos, relacionados às afirmativas 31-51, estão apresentados na Tabela 29.

Tabela 29. **Resultado da pesquisa sobre identificação do papel, do perfil e das qualidades básicas de um gestor público**

	N	%
<b>31. É proativo com o aprendizado e com o trabalho</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	7	11%
Não concordo nem discordo	8	13%
Concordo	35	58%
Concordo totalmente	10	16%
<b>32. É acessível</b>		
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	3	5%
Não concordo nem discordo	3	5%
Concordo	34	56%
Concordo totalmente	21	34%
<b>33. É um líder eficaz</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	10	16%
Não concordo nem discordo	22	36%
Concordo	19	32%
Concordo totalmente	8	13%
<b>34. Estimula e valoriza a participação dos servidores nas decisões da equipe</b>		
Discordo totalmente	3	5%
Discordo	8	13%
Não concordo nem discordo	17	28%
Concordo	25	41%
Concordo totalmente	8	13%

<b>35. Reconhece os esforços individuais e da equipe</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	7	11%
Não concordo nem discordo	13	21%
Concordo	28	46%
Concordo totalmente	12	20%
<b>36. Estimula o desenvolvimento profissional</b>		
Discordo totalmente	1	2%
Discordo	10	16%
Não concordo nem discordo	14	23%
Concordo	26	43%
Concordo totalmente	10	16%
<b>37. Monitora o desempenho individual de seus subordinados</b>		
Discordo totalmente	4	7%
Discordo	15	24%
Não concordo nem discordo	21	34%
Concordo	17	28%
Concordo totalmente	4	7%
<b>38. Gerencia de forma eficaz e eficiente o desempenho e os processos coletivos</b>		
Discordo totalmente	3	5%
Discordo	18	29%
Não concordo nem discordo	15	25%
Concordo	20	33%
Concordo totalmente	5	8%
<b>39. Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	5	8%
Não concordo nem discordo	18	30%
Concordo	26	43%
Concordo totalmente	10	16%
<b>40. É capaz de dar e receber <i>feedback</i></b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	5	8%
Não concordo nem discordo	16	26%
Concordo	25	41%
Concordo totalmente	13	22%
<b>41. É capaz de promover um clima de igualdade com fácil circulação de informação</b>		
Discordo totalmente	2	3%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	20	33%
Concordo	25	41%
Concordo totalmente	10	16%

---

**42. Transmite informações para o ambiente externo à organização sobre os trabalhos realizados dentro da organização**

Discordo totalmente	3	5%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	23	38%
Concordo	23	38%
Concordo totalmente	8	13%

---

**43. É um bom planejador, objetivo e estrategista**

Discordo totalmente	2	3%
Discordo	11	18%
Não concordo nem discordo	17	28%
Concordo	24	40%
Concordo totalmente	7	11%

---

**44. É capaz de delegar funções e responsabilidades acreditando na capacidade de sua equipe**

Discordo totalmente	1	2%
Discordo	10	16%
Não concordo nem discordo	14	23%
Concordo	25	41%
Concordo totalmente	11	18%

---

**45. Gerencia eficazmente os conflitos interpessoais**

Discordo totalmente	5	8%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	30	49%
Concordo	15	25%
Concordo totalmente	7	11%

---

**46. Tem capacidade de controlar situações de imprevistos e de crises**

Discordo totalmente	2	3%
Discordo	5	8%
Não concordo nem discordo	27	45%
Concordo	19	31%
Concordo totalmente	8	13%

---

**47. Gere de forma coerente os recursos disponíveis**

Discordo totalmente	2	3%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	12	20%
Concordo	34	55%
Concordo totalmente	9	15%

---

**48. Estabelece mecanismos de acompanhamento das tomadas de decisões e de medidas corretivas ou preventivas**

Discordo totalmente	4	7%
Discordo	7	11%
Não concordo nem discordo	24	39%
Concordo	22	36%
Concordo totalmente	4	7%

---

---

**49. É flexível para analisar novas alternativas e ideias durante o processo de negociação ou de soluções de problemas**

Discordo totalmente	3	5%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	11	18%
Concordo	33	54%
Concordo totalmente	10	16%

---

**50. Segue os objetivos e princípios da administração pública, não cedendo aos interesses particulares contrários ao interesse público**

Discordo totalmente	0	0%
Discordo	4	7%
Não concordo nem discordo	11	18%
Concordo	28	46%
Concordo totalmente	18	29%

---

**51. Assinale 5 (cinco) itens que você considera serem as melhores qualidades básicas para o sucesso de um gestor**

A. Corajoso	8	2,62%
B. Comprometido	41	13,44%
C. Curioso	0	0,00%
D. Confiante	7	2,30%
E. Franco	7	2,30%
F. Reflexivo	5	1,64%
G. Perspicaz	3	0,98%
H. Mente aberta/tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias)	16	5,25%
I. Inovador	13	4,26%
J. Comunicativo (incluindo ser bom ouvinte)	23	7,54%
K. Conectado/informado	4	1,31%
L. Perceptivo	3	0,98%
M. Reflexivo/inteligente/sábio	8	2,62%
N. Analítico/objetivo	7	2,30%
O. Pragmático	2	0,66%
P. Decisivo (orientado para a ação)	5	1,64%
Q. Proativo	27	8,85%
R. Carismático	3	0,98%
S. Passional	0	0,00%
T. Inspirador	2	0,66%
U. Visionário	2	0,66%
V. Enérgico/entusiástico	2	0,66%
W. Animado/otimista	3	0,98%
X. Ambicioso	1	0,33%
Y. Tenaz/persistente/dedicado	1	0,33%
Z. Colaborativo/participativo/cooperativo	11	3,61%
AA. Envolvente	0	0,00%
BB. Apoiador/solidário/empático	4	1,31%
CC. Estável	4	1,31%
DD. Confiável	8	2,62%
EE. Justo	10	3,28%

FF. Responsável	16	5,25%
GG. Ético/honesto	17	5,57%
HH. Consistente	2	0,66%
II. Flexível	4	1,31%
JJ. Equilibrado	13	4,26%
KK. Integrativo	3	0,98%
(vazio)	20	6,56%

Fonte: Dados da pesquisa

A quinta parte da investigação trata do perfil dos servidores (sexo, idade, estado civil, local da residência, meio de locomoção, escolaridade, cargo, tempo de serviço no IFB – Campus Planaltina e faixa salarial). Os resultados obtidos estão relacionados às afirmativas 52 a 60, 62 e estão apresentados nas Tabelas 23 a 26. Além dessas, foi proposta a afirmativa 61, apresentadas na Tabela 27 para melhor compreensão do perfil econômico dos servidores.

Tabela 30. **Resultado do perfil econômico**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>61. Como classifica a sua situação econômica:</b>		
Ruim	3	5%
Média	17	28%
Boa	36	59%
Ótima	5	8%

Fonte: Dados da pesquisa

## 9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

### 9.1 Averiguação da motivação para o trabalho na visão dos servidores do IFB – Campus Planaltina

A pesquisa sobre qual é a motivação para o trabalho entre os servidores efetivos do Campus Planaltina foi proposta para avaliar a existência ou a falta de motivação. Assim, seguindo a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968, p. 6), como proposto pela pesquisa, recorreu-se às afirmativas de 1 a 16 e 19. No caso das afirmativas 17 e 18, buscou-se medir a autoavaliação dos servidores.

Recapitulando o que foi tratado por Herzberg (2003, p. 7, tradução livre) sobre a teoria dos dois fatores, proposta para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho:

Os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos ao trabalho são: conquista, reconhecimento para realização, o próprio trabalho, responsabilidade, promoção e crescimento. Os fatores de insatisfação, prevenção ou higiene extrínsecos ao trabalho incluem: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, salário, status e segurança.

Tabela 31. Caracterização dos fatores motivacionais e higiênicos

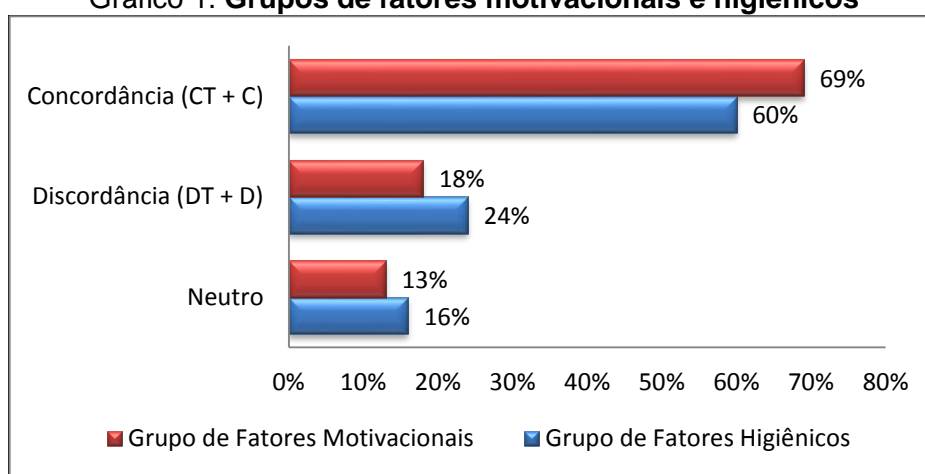
Fatores	Concordância (CT+ C)* %	Discordância (DT+ D)* %	Neutro %
<b>Grupo de fatores motivacionais</b>			
1. Realização	71	16	13
2. Reconhecimento	46	34	20
3. Trabalho em si	74	11	15
4. Responsabilidade	94	4	2
5. Promoção	71	19	10
6. Crescimento	60	25	15
<b>Média do grupo de fatores (%)</b>	<b>69</b>	<b>18</b>	<b>13</b>
<b>Grupo de fatores higiênicos</b>			
7. Política e administração da empresa	42	40	18
8. Supervisão	46	30	24
9. Relacionamento com o supervisor	87	10	3
10. Condições de trabalho	50	24	26
11. Salário	56	36	8
12. Relacionamento com os pares	80	8	11
13. Vida pessoal	61	25	15
14. Relação com os subordinados	87	10	3
15. <i>Status</i>	31	39	30

16. Segurança	60	14	26
<b>Média do grupo de fatores (%)</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>16</b>

\*CT – Concordância total; C – Concordância; DT – Discordância total; e D - Discordância  
 Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa.

Analisando a Gráfico 1, sobre os fatores motivacionais, este apresenta uma média geral de 69% de concordância dos servidores, dentre aqueles que participaram da pesquisa, em relação a estes fatores, enquanto que o nível de discordância o percentual foi de 18% e se mantiveram neutros 13%. Em relação aos fatores higiênicos, verifica-se uma média geral de 60% de concordância entre os servidores que participaram da pesquisa, enquanto que o nível de discordância foi de 24%; mantiveram-se neutros 16%.

Gráfico 1. Grupos de fatores motivacionais e higiênicos

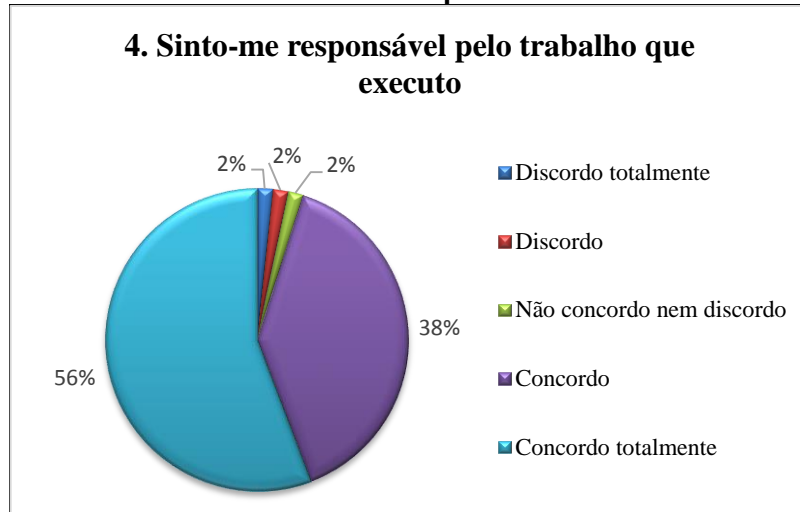


Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa

### 9.1.1 Averiguação dos fatores motivacionais

Ao analisar os fatores motivacionais à variável com maior percentagem de concordância observa-se que 94% dos servidores se sentem responsáveis pelo trabalho que executam (Gráfico 2).

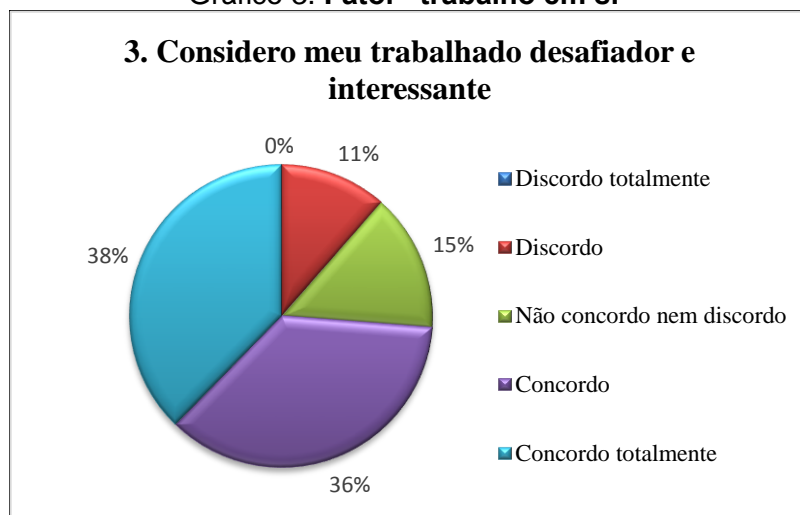
Gráfico 2. Fator “responsabilidade”



Fonte: dados da pesquisa

A segunda maior percentagem de concordância é o fator trabalho em si, com 74% dos servidores considerando o trabalho desafiador e interessante (Gráfico 3).

Gráfico 3. Fator “trabalho em si”



Fonte: dados da pesquisa

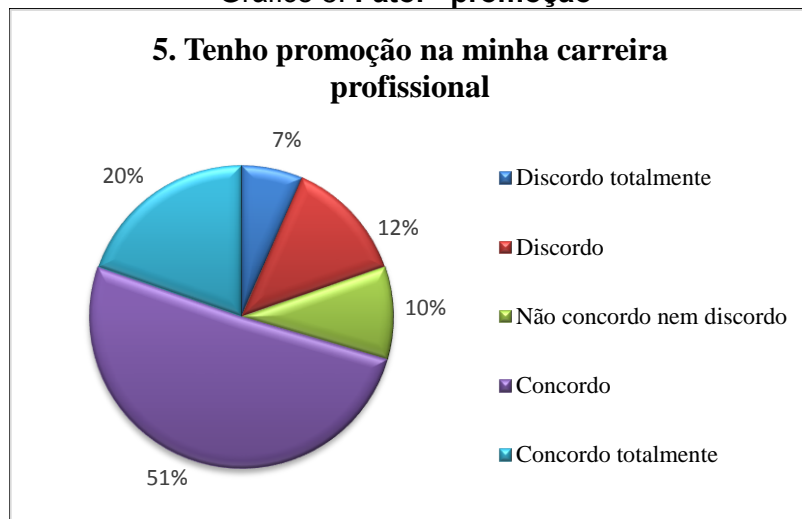
Os fatores “realização” (Gráfico 4) e “promoção” (Gráfico 5) estão com 71% cada, em termos de algum tipo de concordância. Assim, entende-se que o servidor se sente realizado profissionalmente com o trabalho que executa e considera ter promoção na carreira sua profissional.

Gráfico 4. Fator “realização”



Fonte: dados da pesquisa

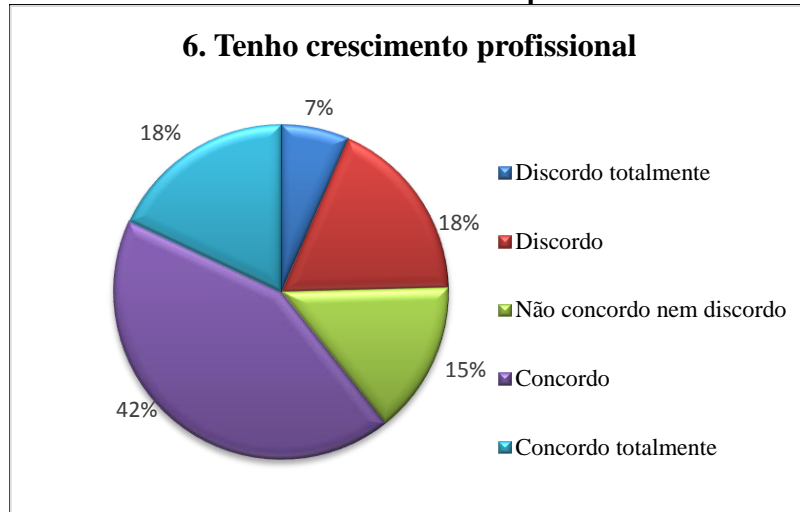
Gráfico 5. Fator “promoção”



Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao fator crescimento, só 60% dos servidores concorda ter crescimento profissional na carreira (Gráfico 6) — mesmo considerando que existe promoção na carreira (Gráfico 5). Considerando que o crescimento profissional tem ligação com o investimento nos estudos e com a busca constante de agregar conhecimentos técnicos e práticos para alcançar níveis maiores na carreira, os resultados aferidos neste ponto não condizem com a realidade do serviço público em geral, no caso em que se tenha passado em um concurso público para um determinado cargo, pois isso só é possível em casos excepcionais — como a readaptação para mudar a atividade do cargo —, nos demais casos, somente passando em outro concurso para haver a alteração do cargo. Em relação às chefias e cargos de direção em sua maioria são de livre nomeação e exoneração.

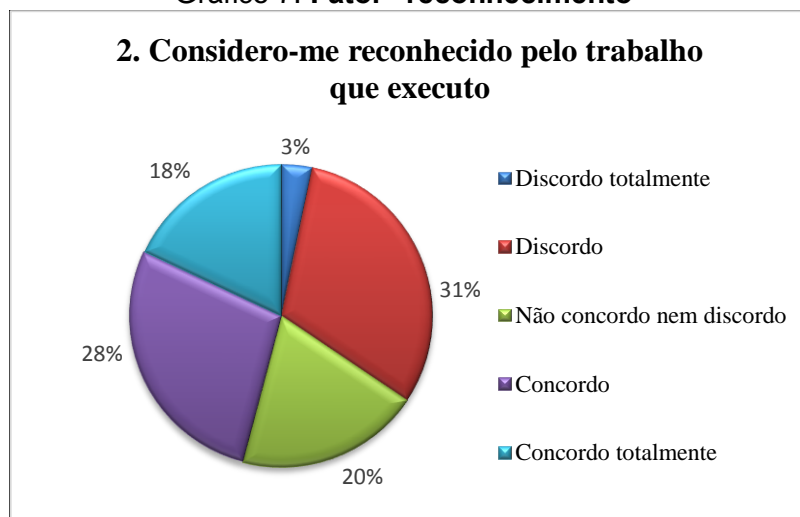
Gráfico 6. Fator “crescimento profissional”



Fonte: dados da pesquisa

Com o menor percentual de concordância, apenas 46% dos servidores considera que o fator “reconhecimento” está presente no ambiente de trabalho, considerando o trabalho executado (Gráfico 7). Isso é um ponto importante a ser observado pelas chefias, pois o reconhecimento vai muito além de apenas pensar em questões financeiras. Às vezes, um simples elogio, um *feedback* já poderia ser percebido como um ponto positivo, como medida para contribuir com a satisfação profissional dos servidores.

Gráfico 7. Fator “reconhecimento”

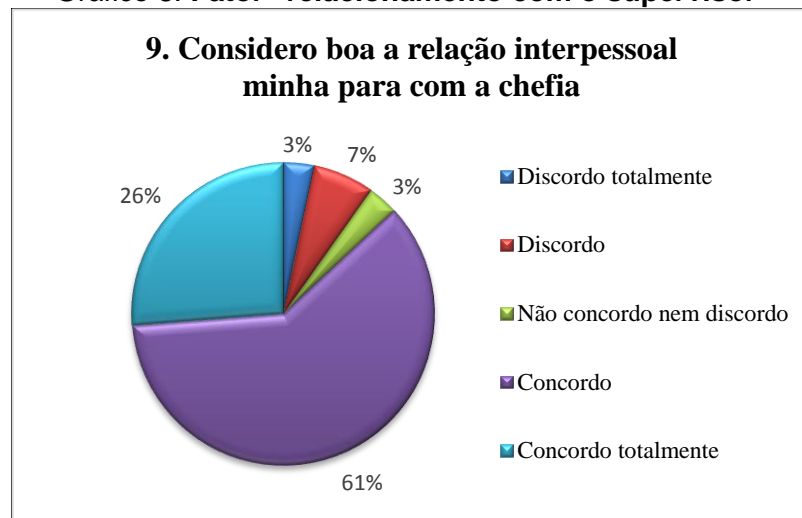


Fonte: dados da pesquisa

### 9.1.2 Averiguação dos fatores higiênicos

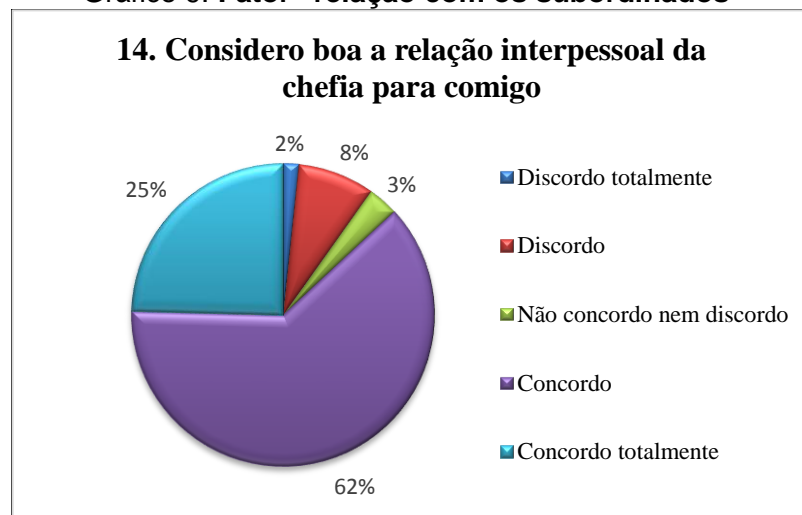
Verifica-se que os servidores avaliaram como bom o relacionamento tanto com o supervisor (Gráfico 8) quanto com subordinados (Gráfico 9), sendo possível notar que o maior percentual nos dois fatores está empatado em 87%.

Gráfico 8. Fator “relacionamento com o supervisor”



Fonte: dados da pesquisa

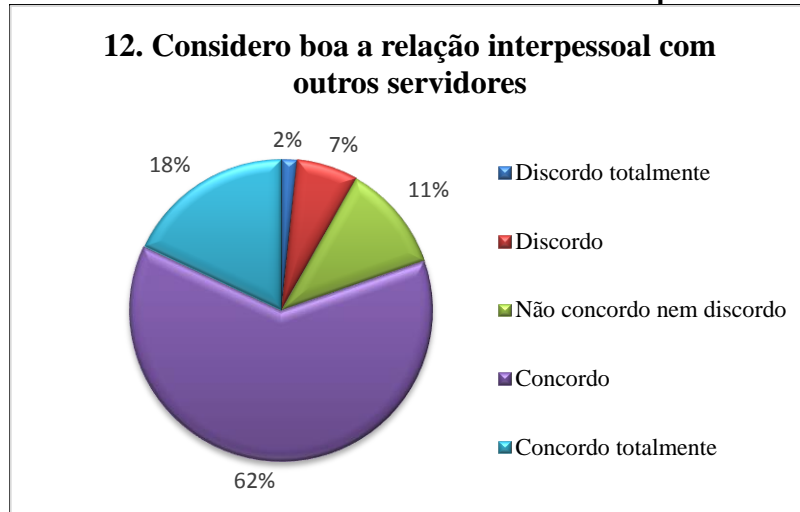
Gráfico 9. Fator “relação com os subordinados”



Fonte: dados da pesquisa

O fator “relacionamento com os pares” obteve 80% de concordância, o que apresenta uma aparente interação entre os servidores de modo geral acima da média (Gráfico 10).

Gráfico 10. Fator “relacionamento com os pares”



Fonte: dados da pesquisa

No caso do fator que avalia se o servidor considera satisfatória a conciliação entre a vida pessoal e profissional, obteve-se 61% de avaliação positiva (Gráfico 11).

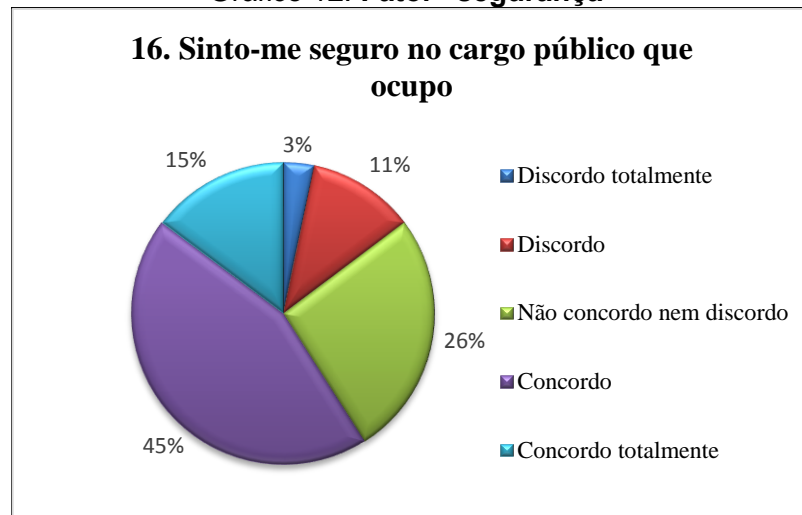
Gráfico 11. Fator “vida pessoal”



Fonte: dados da pesquisa

A avaliação dos servidores que participaram da pesquisa quanto a se sentir seguro no cargo público que ocupa obteve 60% de afirmação positiva (Gráfico 12).

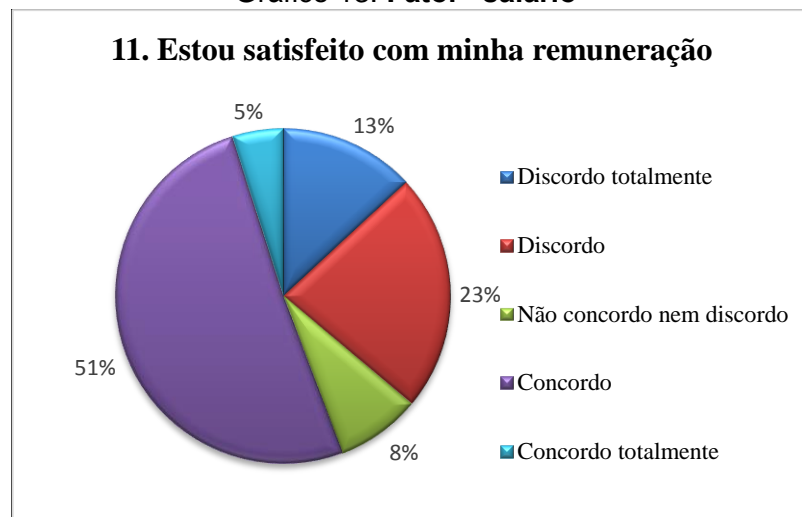
Gráfico 12. Fator “segurança”



Fonte: dados da pesquisa

Em relação à satisfação com a remuneração, 56% estão satisfeitos (Gráfico 13).

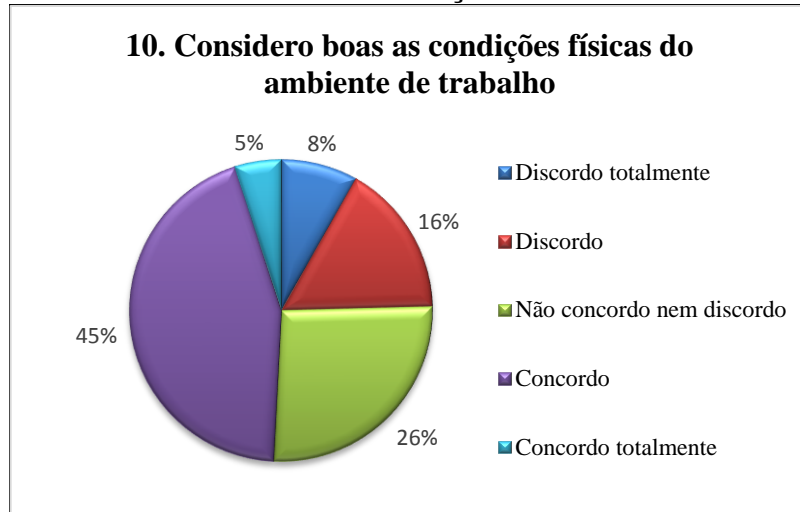
Gráfico 13. Fator “salário”



Fonte: dados da pesquisa

No que diz a respeito às boas condições físicas do ambiente de trabalho, Houve 50% de concordância (Gráfico 14).

Gráfico 14. Fator “condições de trabalho”



Fonte: dados da pesquisa

Quanto à avaliação da eficácia da supervisão recebida do superior hierárquico, obteve-se 46% de concordância (Gráfico 15).

Gráfico 15. Fator “supervisão”



Fonte: dados da pesquisa

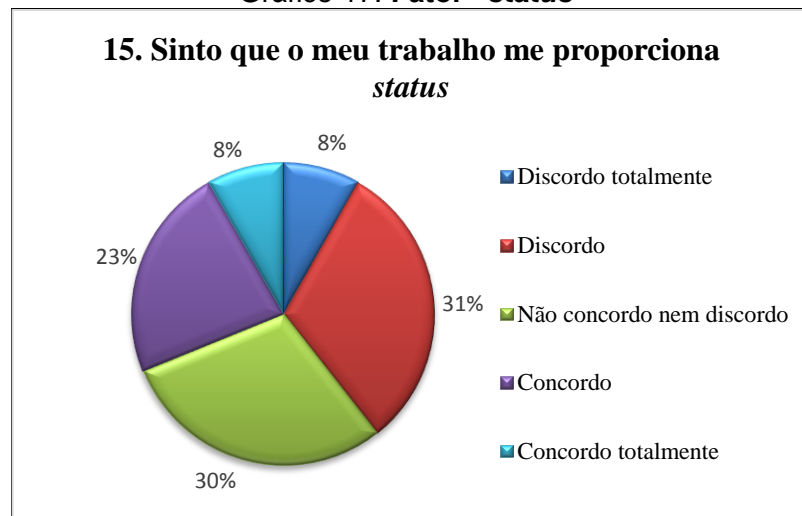
O fator que avaliou se as políticas e administração da organização são satisfatórias obteve 42% de aceitação (Gráfico 16).

Gráfico 16. Fator “política e administração da empresa”



Fonte: dados da pesquisa

O percentual mais baixo, com apenas 31% de concordância, verificou-se no caso de como o servidor se sente com relação ao *status* proporcionado pelo seu trabalho, sendo este o único fator em que o nível de discordância foi superior ao da concordância (Gráfico 17).

Gráfico 17. Fator “*status*”

Fonte: dados da pesquisa

### 9.1.3 Averiguação da autoavaliação do servidor

Além das afirmativas supramencionadas o questionário sobre motivação contou ainda com as questões 17 e 18, que tratam da autoavaliação, cujo objetivo é avaliar a percepção do servidor em relação ao seu desempenho profissional e ao seu grau de motivação para o trabalho.

Quanto à afirmativa 17 (autoavaliação que o servidor faz do próprio desempenho

profissional), temos 49% dos servidores considerando um bom desempenho, 41% avaliando como ótimo, 10% consideraram seu desempenho regular e 0% consideraram péssimo ou ruim. Com isso, pode se avaliar que a concordância de existir um desempenho positivo chega a 90%, com 10% considerando neutro ou normal o seu desempenho. Não houve avaliação negativa em relação ao próprio desempenho profissional (Gráfico 18).

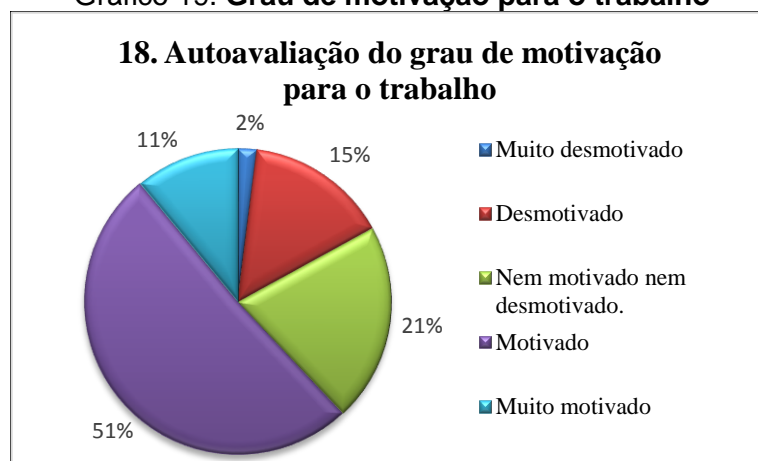
Gráfico 18. **Autoavaliação do desempenho profissional**



Fonte: dados da pesquisa

No caso da afirmativa 18, que trata de autoavaliação do servidor em relação ao seu grau de motivação, 62% dos servidores avaliaram ter um bom nível de motivação; 17% avaliaram ter um nível ruim de motivação; e 21% avaliaram ter um nível neutro, ou seja, não se consideram motivados nem desmotivados (Gráfico 19).

Gráfico 19. **Grau de motivação para o trabalho**



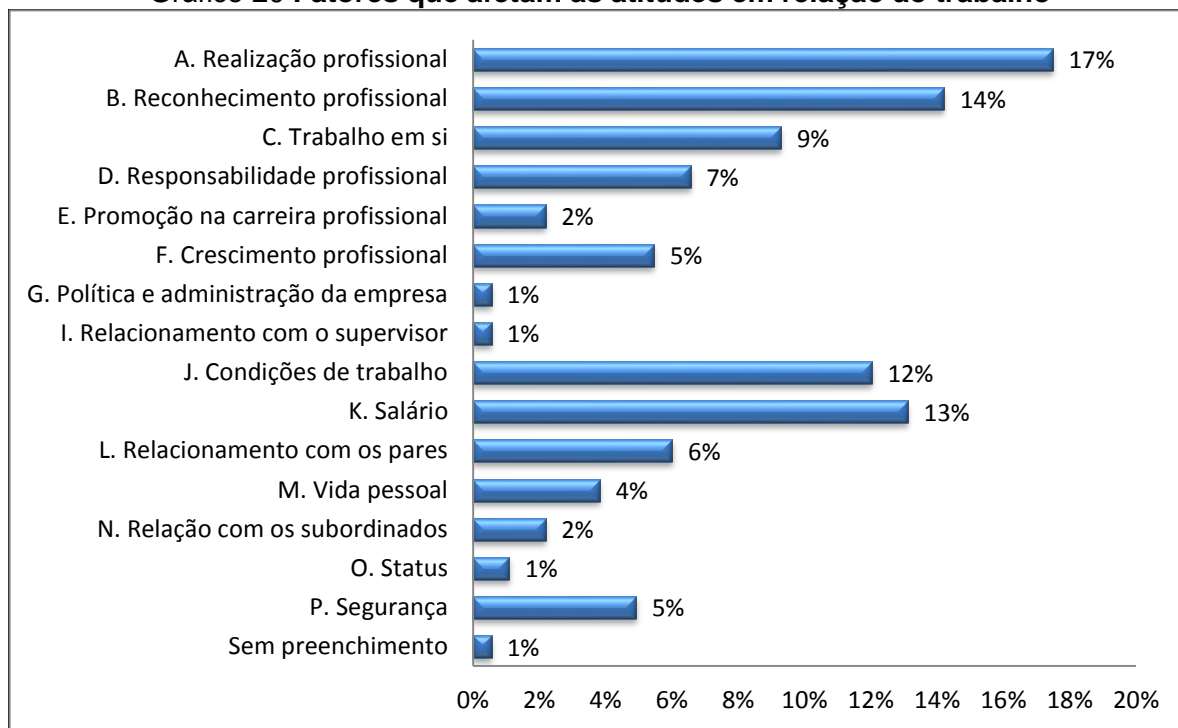
Fonte: dados da pesquisa

#### 9.1.4 Averiguação dos fatores que afetam as atitudes do trabalho

Quanto à aplicação da teoria dos dois fatores que afetam as atitudes em relação ao

trabalho, conforme a questão 19 do questionário, no Gráfico 20 apresenta-se o resultado dos fatores que indicados pelos participantes acreditam que geram maior satisfação profissional.

**Gráfico 20 Fatores que afetam as atitudes em relação ao trabalho**



Fonte: dados da pesquisa

Os itens com maior percentual são: realização profissional, reconhecimento profissional, salário e condições de trabalho; sendo que esses quatro itens, no universo de dezesseis itens, obtiveram 57% de concordância dos pesquisados; os doze itens restantes somados obtiveram uma concordância de 43%.

O item com maior percentual de concordância na pesquisa referente aos fatores motivacionais é a realização profissional, seguido do reconhecimento profissional. Enquanto nos fatores higiênicos o maior percentual de importância foi dado ao item salário, seguido pelas condições de trabalho.

Em relação aos fatores motivacionais, 71% afirmam que a realização profissional (item 1) é o item mais relevante. Já o segundo item mais relevante é o reconhecimento profissional (item 2), com 46% de concordância entre os participantes. Ou seja, como esses itens obtiveram o maior grau de importância, isso revela ser necessário observar critérios a serem adotados pela gestão ou criar formas de reconhecimento dentro da equipe com vista a manter a sensação de satisfação profissional.

Quanto aos fatores higiênicos, a remuneração (avaliada no item 11) obteve 56% de concordância. Já a avaliação da remuneração, feita no item 61, em que se solicitou a classificação da situação econômica, obteve-se 67% de avaliação positiva. Por sua vez, a

condição de trabalho (avaliada no item 10) obteve 50% de concordância, ou seja, é importante uma avaliação da gestão quanto a melhorar as condições de trabalho, visto que se trata de um fator que ganhou um grau de importância na avaliação dos servidores.

## 9.2 Averiguação do comprometimento organizacional na visão dos servidores do IFB - Campus Planaltina

Quanto ao tema “comprometimento organizacional”, utilizou-se o modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), tal como proposto por Rego et al. (2007, p. 10), visto que as afirmativas foram validadas no contexto português e brasileiro.

Cabe destacar que o modelo de comprometimento organizacional de Allen e Meyer inclui três componentes mais comuns do comprometimento organizacional (Rego, 2003, p. 27):

- Comprometimento organizacional afetivo: tem por caracterização a questão ligada à emoção; a pessoa permanece na organização por querer permanecer, tendo um estado psicológico de desejo;
- Comprometimento organizacional normativo: tem por caracterização a questão ligada à obrigação; a pessoa permanece na organização por dever de permanecer, tendo um estado psicológico de obrigação;
- Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo: tem por caracterização a questão ligada ao custo associado à saída da organização; a pessoa permanece na organização por ter necessidade de permanecer, tendo um estado psicológico de necessidade.

Tabela 32. Caracterização dos componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

Afirmativas	Concordância (5+6+7)* %	Discordância (1+2+3)* %	Neutro %
Comprometimento afetivo			
20. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	68	9	23
21. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	70	7	23
22. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	48	26	26
Média do Componente (%)	<b>62</b>	<b>14</b>	<b>24</b>
Comprometimento normativo			

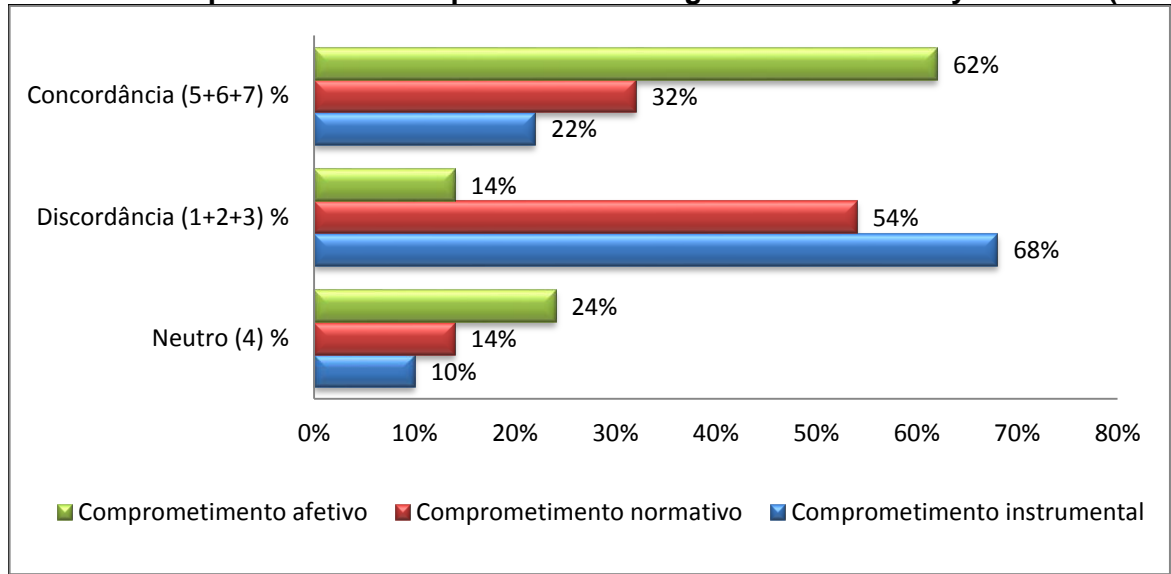
23. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	41	44	15
24. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	35	54	11
25. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	21	64	15
<b>Média do Componente (%)</b>	<b>32</b>	<b>54</b>	<b>14</b>
<b>Comprometimento instrumental</b>			
26. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	21	66	13
27. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	24	66	10
28. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	20	69	11
29. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	17	75	8
30. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	26	66	8
<b>Média do Componente (%)</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>10</b>

\* 1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2 - Não se aplica; 3 - Aplica-se muito pouco; 4 - Aplica-se alguma coisa; 5 - Aplica-se bastante; 6 - Aplica-se muito; e 7 - A afirmação aplica-se completamente a mim

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa

Analisando o Gráfico 21, no que se refere ao comprometimento afetivo, este apresenta uma média geral de 62% de concordância dos servidores, que participaram da pesquisa, enquanto que o nível de discordância o percentual foi de 14% e se mantiveram neutros 24%. Em relação ao comprometimento normativo, este apresenta uma média geral de 32% de concordância dos servidores, enquanto que no nível de discordância o percentual foi de 54% e se mantiveram neutros 14%. Já no que se refere ao comprometimento instrumental, este apresenta uma média geral de 22% de concordância dos servidores que participaram da pesquisa, enquanto que o percentual do nível de discordância foi de 68% e se mantiveram neutros 10%.

Gráfico 21. Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

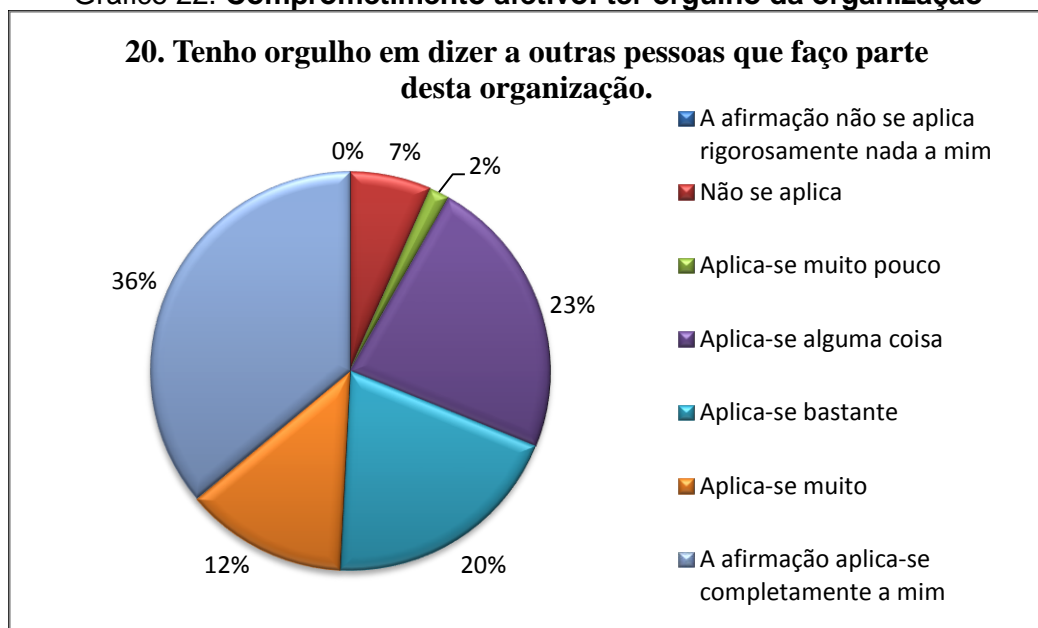


Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa

### 9.2.1 Averiguação do componente organizacional: comprometimento afetivo

Pode-se perceber que o item que os servidores avaliam positivamente (ou seja, têm orgulho de dizer a outras pessoas que fazem parte da organização) é a variável com maior porcentagem de concordância (Aplica-se bastante; Aplica-se muito; e A afirmação aplica-se completamente a mim), correspondendo a um percentual de 68% dos servidores pesquisados que possuem algum tipo de orgulho em dizer que fazem parte do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina (Gráfico 22).

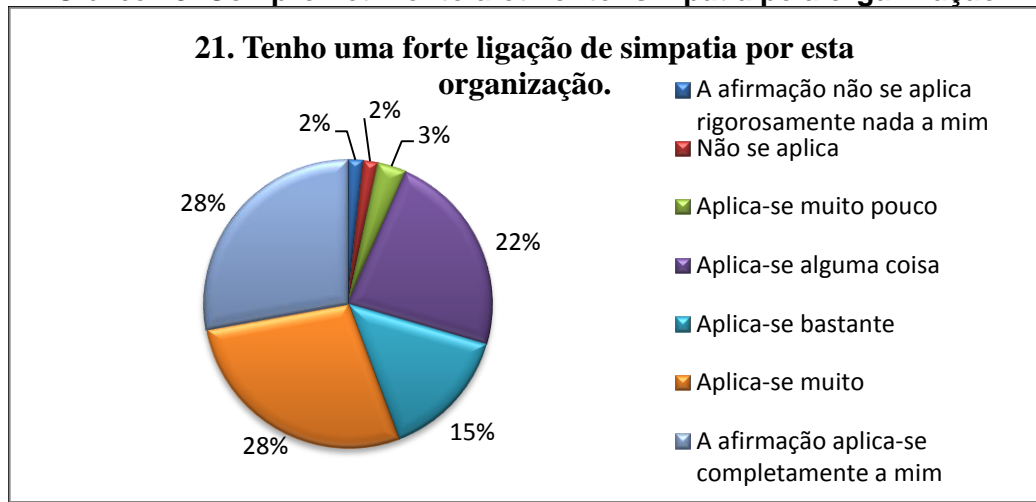
Gráfico 22. Comprometimento afetivo: ter orgulho da organização



Fonte: dados da pesquisa

Já em relação ao item “ter forte ligação de simpatia pela organização”, obteve-se um percentual de 70% que consideram ter alguma ligação ao Campus Planaltina (Gráfico 23).

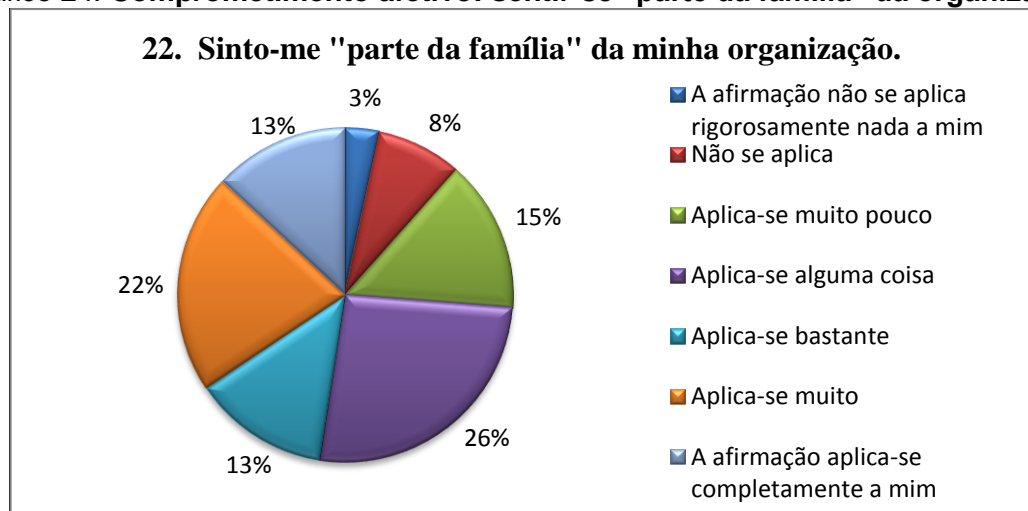
Gráfico 23. **Comprometimento afetivo: ter simpatia pela organização**



Fonte: dados da pesquisa

Com a menor percentagem de concordância dentro do componente comprometimento afetivo, apenas 48% dos servidores fizeram uma avaliação positiva (fazer “parte da família” da organização, v. Gráfico 24). Existe uma boa avaliação em relação a sentir simpatia e orgulho pela organização, mas ao mesmo tempo o sentimento de não fazer parte da família-organizacional está em destaque. Cabe alertar para que os gestores promovam a inclusão desses servidores que não sentem parte do grupo.

Gráfico 24. **Comprometimento afetivo: sentir-se “parte da família” da organização**



Fonte: dados da pesquisa

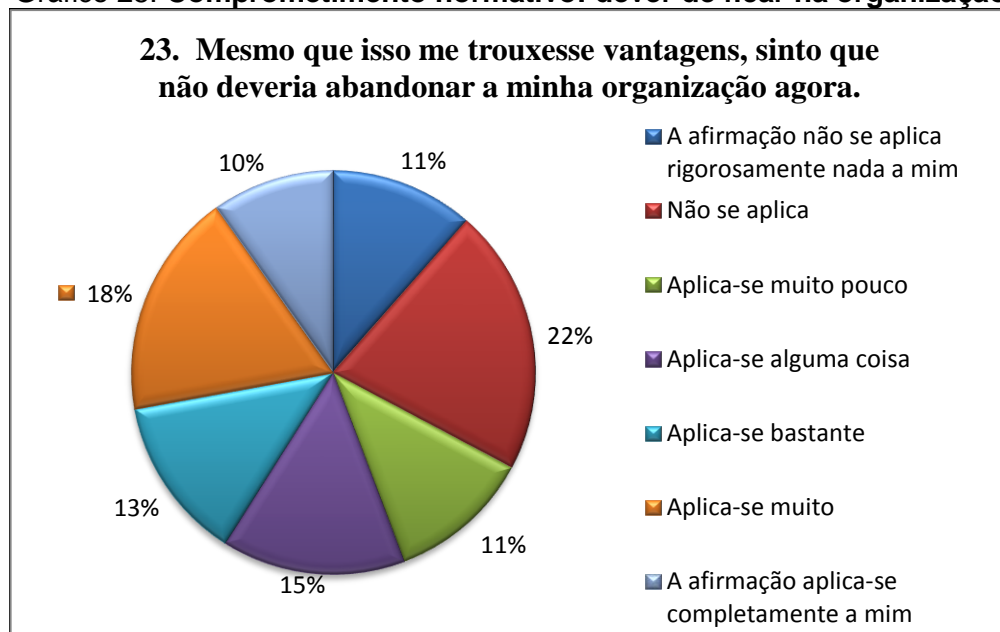
O comprometimento organizacional afetivo avaliado por essa pesquisa demonstra que os servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar no órgão; visto que esse componente tem por

característica avaliar a questão ligada à emoção, a pessoa permanece na organização por querer permanecer, devido ao estado psicológico de desejo.

### 9.2.2 Averiguação do componente organizacional: comprometimento normativo

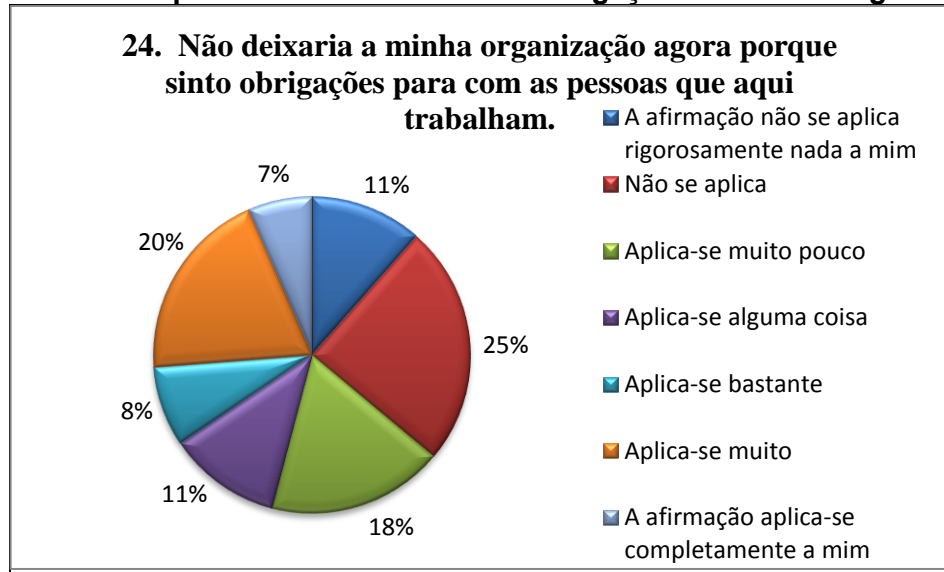
O item que avalia como o servidor pensa quanto à afirmativa “Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora” obteve um percentual de 41% de servidores com o entendimento de que não deveriam abandonar o Instituto Federal de Brasília Campus Planaltina no momento da pesquisa. Este percentual está praticamente empatando com o percentual de discordância (ou seja, a avaliação de que deveria sair do campus), visto que o percentual geral de discordância ficou em 44%, um pouco acima do percentual de concordância (Gráfico 25).

Gráfico 25. **Comprometimento normativo: dever de ficar na organização**



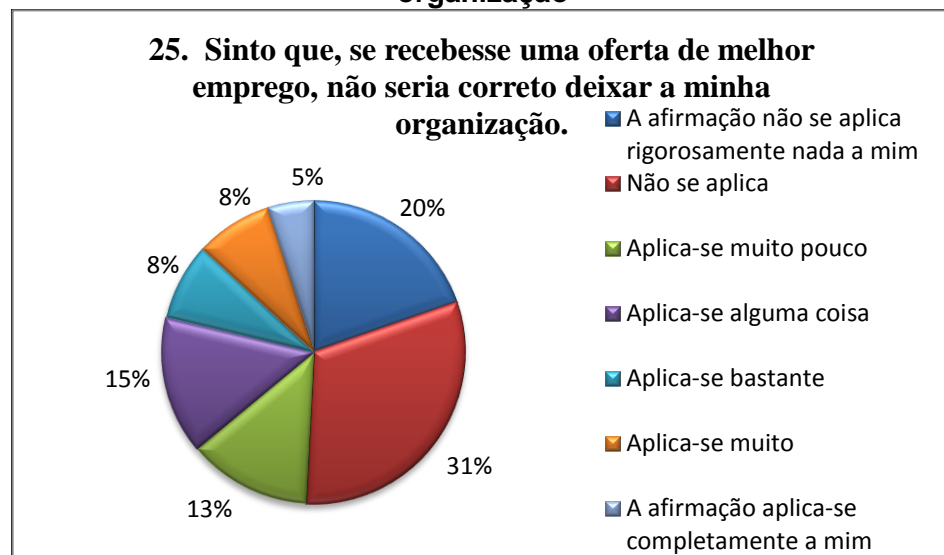
Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao item “Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham”, obteve-se um percentual de 35% de concordância, tendo um percentual geral de 54% de discordância no que diz respeito ao servidor sentir obrigação em ficar no Campus Planaltina (Gráfico 26).

Gráfico 26. **Comprometimento normativo: obrigação de ficar na organização**

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, o item “Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização” obteve um percentual de 21% de concordância. Já a discordância foi de 64%, ou seja, existe uma hipótese de que os servidores não deixariam uma oportunidade melhor em detrimento da ligação normativa com o Campus Planaltina (Gráfico 27).

Gráfico 27. **Comprometimento normativo: sentir que não é correto deixar a organização**

Fonte: dados da pesquisa

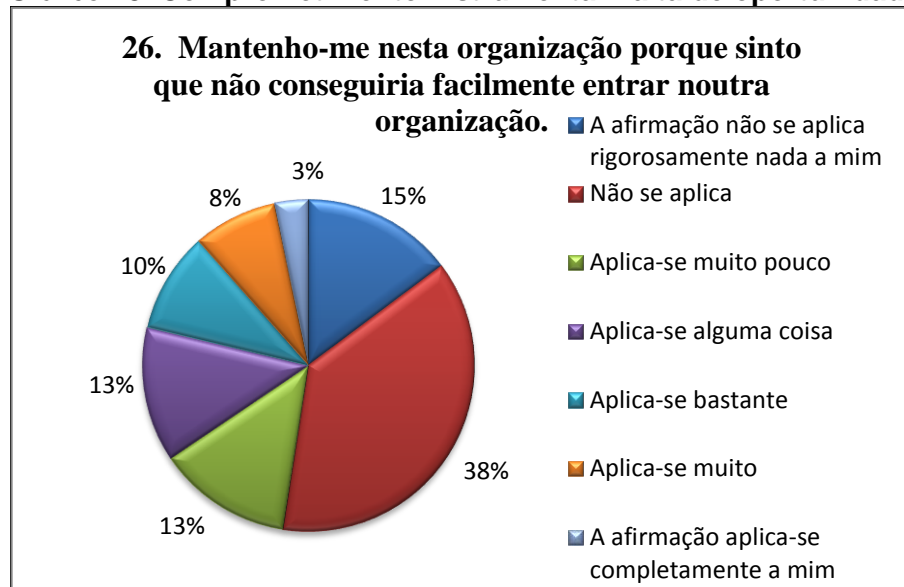
O comprometimento organizacional normativo avaliado por essa pesquisa demonstra, por meio dos resultados, que os servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar e não pela obrigação de estar no órgão, visto que esse componente tem por característica avaliar a questão ligada à obrigação, mensurando se a pessoa permanece na organização por dever

de permanecer.

### 9.2.3 Averiguação do componente organizacional: comprometimento instrumental

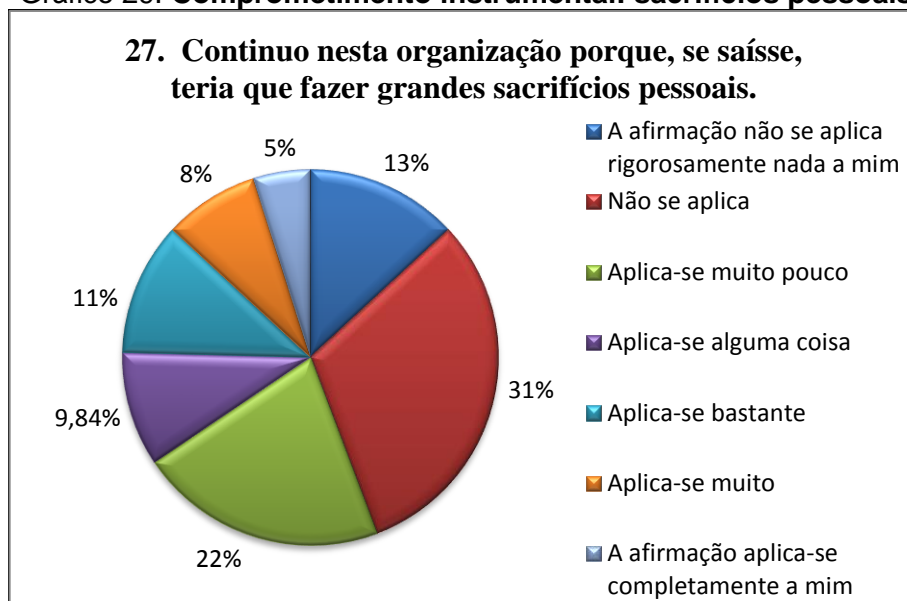
A avaliação em relação a se o servidor se mantém na organização porque sente que não conseguiria facilmente entrar noutra organização obteve um percentual de 21% dos que desejam se manter no Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina por entender que ir para outra organização não seria tão fácil. Porém, mais do que o dobro de respondentes discorda desse entendimento, ou seja, 66% acreditam que seria fácil entrar em outra organização (Gráfico 28).

Gráfico 28. **Comprometimento instrumental: falta de oportunidade**



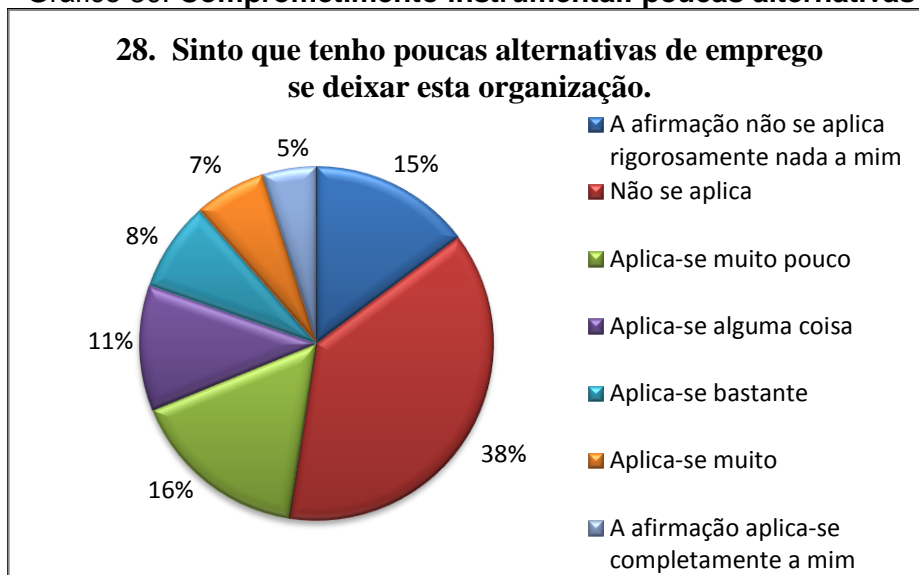
Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao item “Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais”, obteve-se um percentual de 24% de concordância e de 66% de discordância (Gráfico 29).

Gráfico 29. **Comprometimento instrumental: sacrifícios pessoais**

Fonte: dados da pesquisa

Para o item “Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização”, obteve-se um percentual de 20% de concordância e de 69% de discordância no que diz respeito ao servidor sentir que tem poucas alternativas se sair do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina (Gráfico 30).

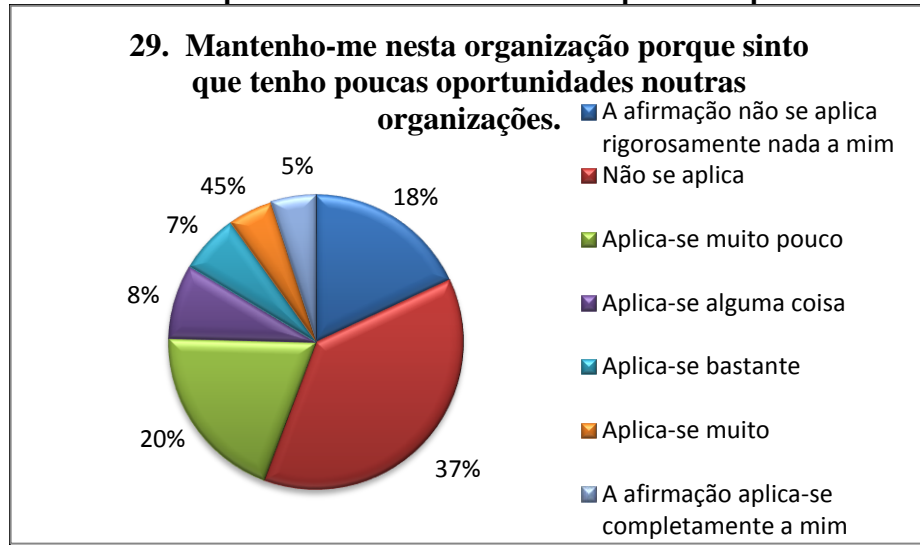
Gráfico 30. **Comprometimento instrumental: poucas alternativas**

Fonte: dados da pesquisa

Com a menor percentagem de concordância dentro do componente comprometimento instrumental (com 17%), e com percentual de discordância de 75%, os servidores possuem uma avaliação negativa em relação ao item “Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações”, ou seja, existe uma hipótese de os servidores estarem no Instituto Federal de Brasília – Campus

Planaltina porque querem estar na organização, visto que o percentual grande indica que os servidores têm oportunidades, mas ainda assim se mantêm na organização (Gráfico 31).

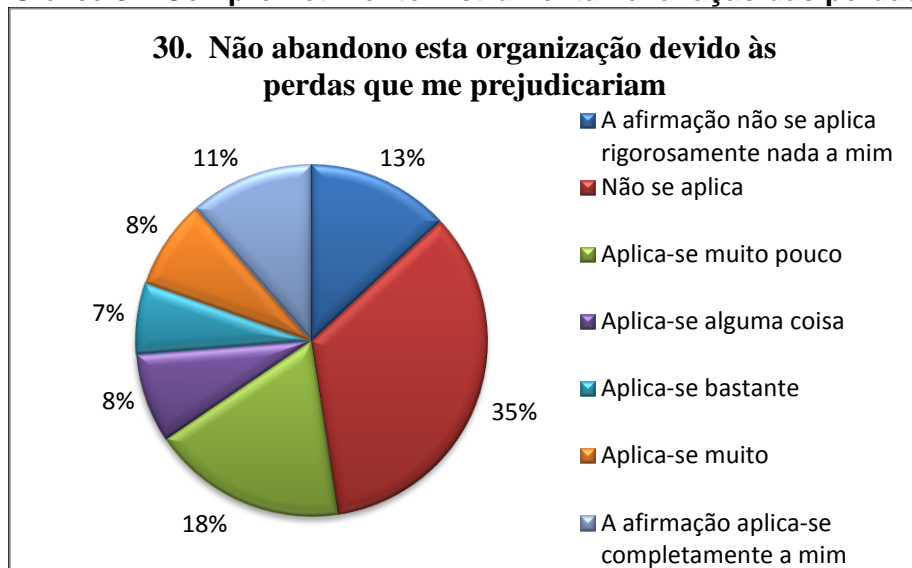
Gráfico 31. **Comprometimento instrumental: poucas oportunidades**



Fonte: dados da pesquisa

A avaliação do item “Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam” obteve um percentual de 26% de concordância, enquanto o percentual de discordância foi de 66%. Ou seja, não se avalia neste item que o servidor se sinta pressionado a manter-se Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina com medo de perdas que prejudicariam a vida pessoal e profissional do servidor (Gráfico 32).

Gráfico 32. **Comprometimento instrumental: avaliação das perdas**



Fonte: dados da pesquisa

O comprometimento organizacional instrumental avaliado por essa pesquisa demonstra, por meio dos resultados, que os servidores do Instituto Federal de Brasília –

Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar e não pela necessidade de estar no órgão, visto que esse componente tem por característica avaliar o custo-benefício em relação à saída da organização e, assim, infere-se que muitas pessoas preferem permanecer na organização por terem necessidade de permanecer.

### 9.3 Averiguação do perfil do gestor público na visão dos servidores do IFB – Campus Planaltina

A avaliação das características básicas do papel do gestor público é feita, nesta pesquisa, com base nos papéis e qualidades básicas do gestor tal como proposto por Mintzberg (1975, p. 15). O modelo adotado propõe que um gestor eficaz deve desenvolver pelo menos dez papéis importantes, os quais foram divididos nesta pesquisa em três grupos: papéis pessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

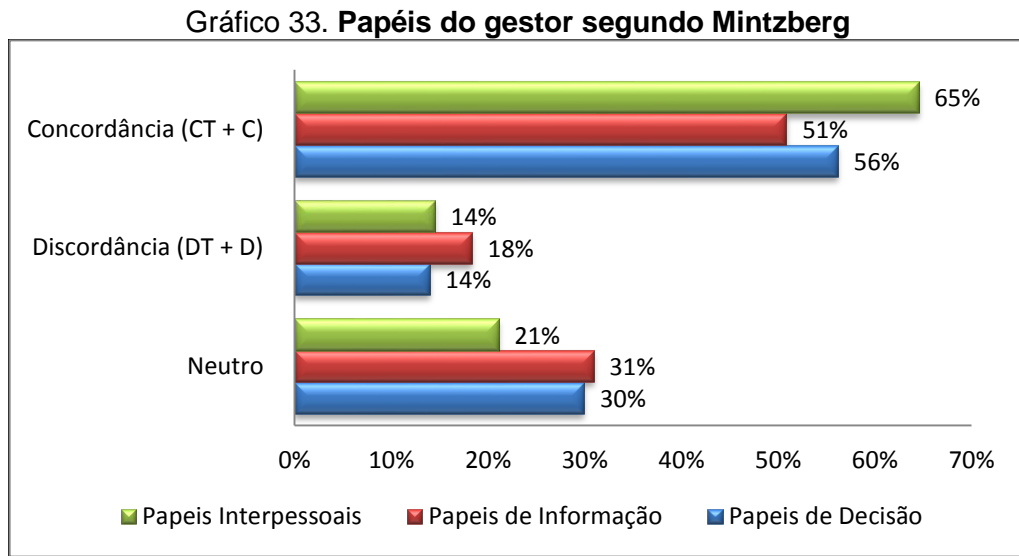
Tabela 33. Caracterização sobre as características dos papéis do gestor público

Papéis do gestor	Concordância (CT + C)* %	Discordância (DT + D)* %	Neutro %
Papéis interpessoais			
1. Figura (símbolo)	82	9	9
2. Líder	49,5	18,5	32
3. Ligação	62,5	15,5	22
<b>Média do grupo de papéis do gestor (%)</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>21</b>
Papéis de informação			
4. Monitor	38	32,5	29,5
5. Disseminador	61	11	28
6. Porta-voz	53,5	11	35,5
<b>Média do grupo de papéis do gestor (%)</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>31</b>
Papéis de decisão			
7. Empreendedor	55	19,5	25,5
8. Manipulador de perturbação	40	13	47
9. Alocador de recursos	56,5	14	29,5
10. Negociador	72,5	9,5	18
<b>Média do grupo de papéis do gestor (%)</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

\*CT – Concordância total; C – Concordância; DT – Discordância total; e D - Discordância  
Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa

Analisando o Gráfico 33, que apresenta o resultado da pesquisa sobre os papéis interpessoais, nota-se que há uma média geral de 65% de concordância dos servidores que participaram da pesquisa, enquanto que no nível de discordância, o percentual foi de 14%, e se mantiveram neutros 21%. Quanto aos papéis de informação, nota-se que, em relação a este papel do gestor, verifica-se uma média geral de 51% de concordância dos servidores que participaram da pesquisa, enquanto que o percentual de discordância foi de 18% e se mantiveram neutros 31%. Em relação aos papéis de decisão, verifica-se, em relação a este

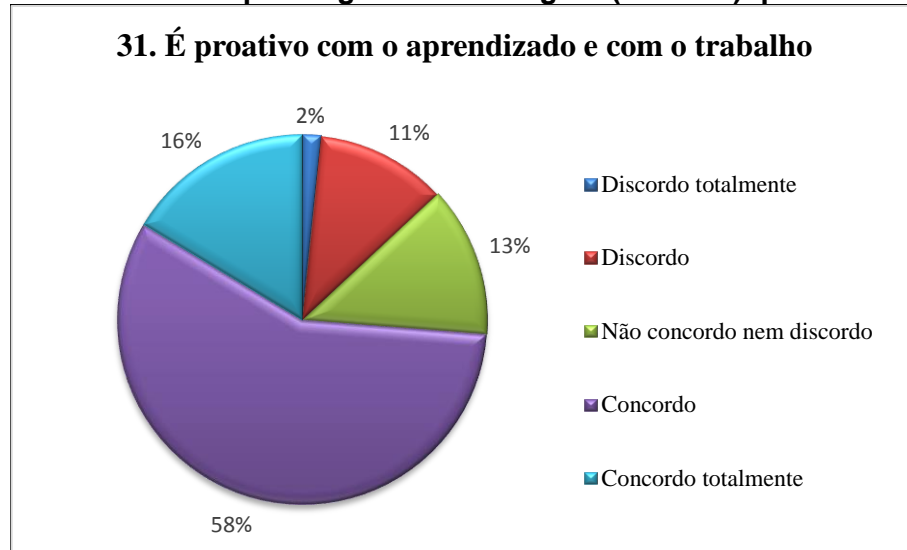
grupo de papéis do gestor, uma média geral de 56% de concordância dos servidores que participaram da pesquisa, enquanto que o percentual de discordância foi de 14% e se mantiveram neutros 30%.



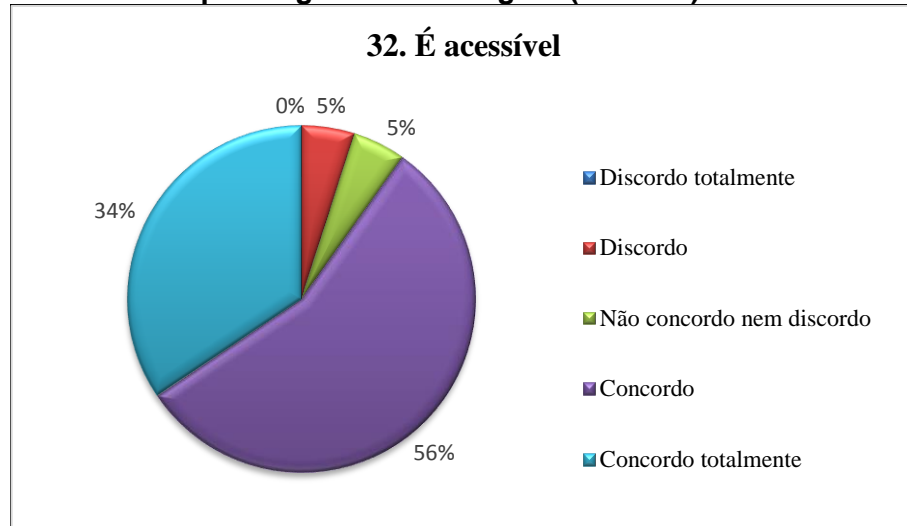
Os detalhamentos dos valores referentes às características dos papéis do gestor público encontrados serão comentados nas seções seguintes.

### 9.3.1 Averiguação do grupo de papéis interpessoais

É possível perceber que a variável com maior percentagem de concordância está na figura (símbolo) do gestor, com 82% dos servidores avaliando este papel como uma característica básica de um gestor (Tabela 33). Já 74% dos respondentes concordam totalmente ou simplesmente concordam que os gestores sejam proativos com o aprendizado e com o trabalho (Gráfico 34). Por sua vez, 90% dos servidores têm a mesma percepção em relação a que os gestores sejam acessíveis (Gráfico 35).

Gráfico 34. **Papel do gestor como figura (símbolo): proativo**

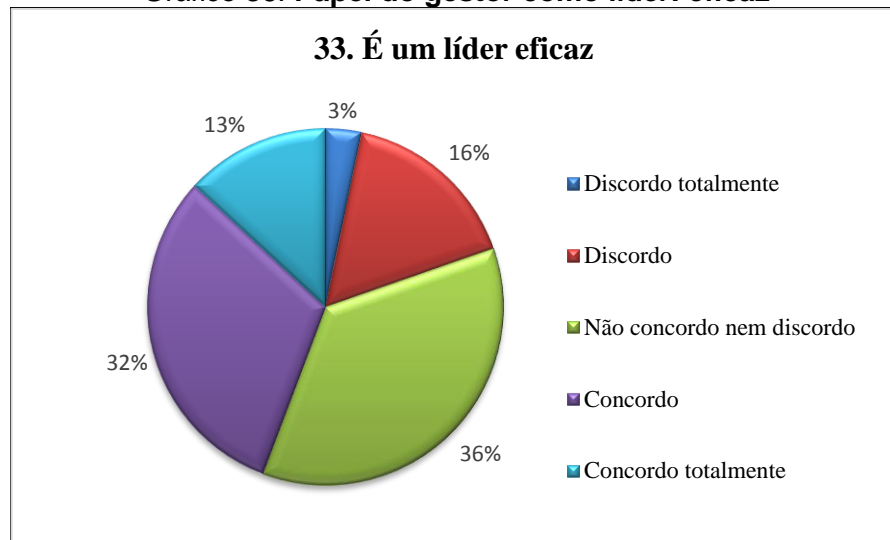
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 35. **Papel do gestor como figura (símbolo): acessibilidade**

Fonte: dados da pesquisa

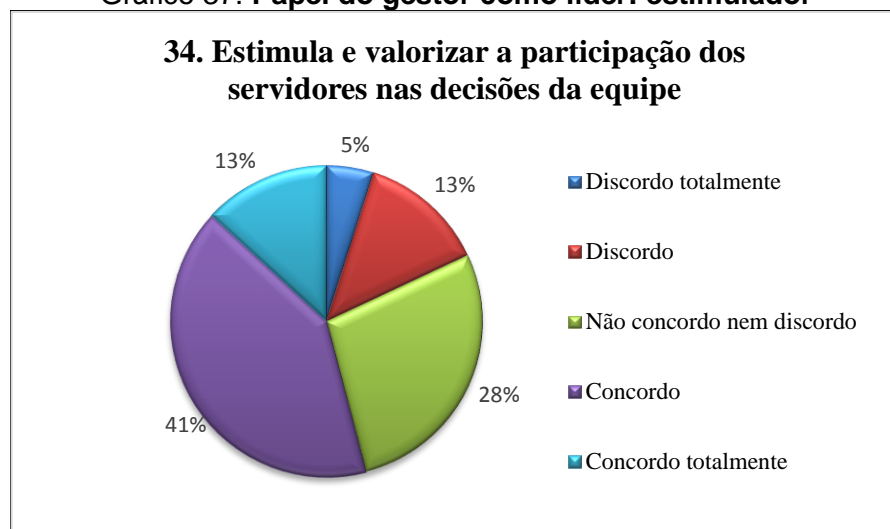
Em relação ao papel do gestor como líder: 49,5% dos servidores entendem que a chefia imediata possui um papel de gestor como um líder (Tabela 33), sendo avaliado como um líder eficaz para 45% dos pesquisados (Gráfico 36) e, quando questionados sobre se a chefia estimula e valoriza a participação dos servidores nas decisões da equipe, a concordância foi de 54% (Gráfico 37).

Gráfico 36. Papel do gestor como líder: eficaz



Fonte: dados da pesquisa

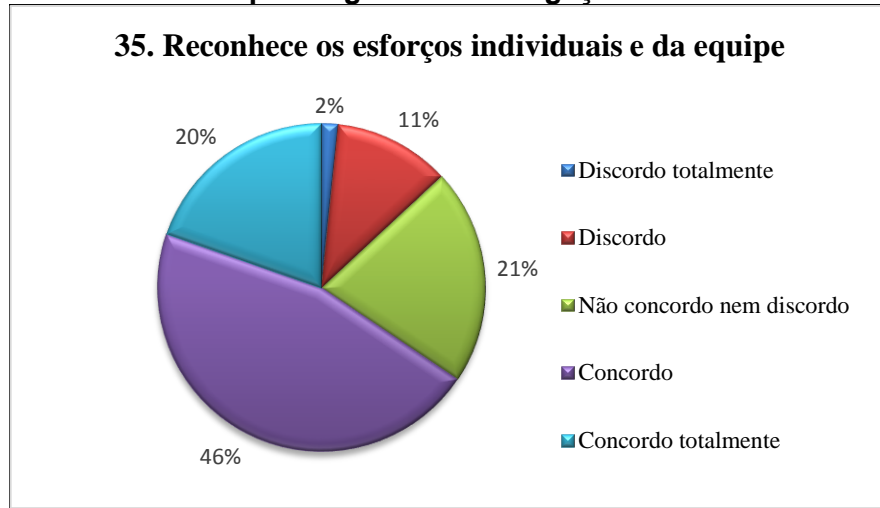
Gráfico 37. Papel do gestor como líder: estimulador



Fonte: dados da pesquisa

Para completar a análise, o papel do gestor como ligação, 62,5% dos servidores concordaram que os gestores têm a capacidade de reconhecer os esforços individuais e da equipe (Tabela 33). Foi considerado pelos servidores que 66% dos gestores do Campus Planaltina possuem essa característica (Gráfico 38), enquanto 59% dos servidores concordam que os gestores estimulam o seu desenvolvimento profissional (Gráfico 39).

Gráfico 38. Papel do gestor como ligação: reconhecedor



Fonte: dados da pesquisa

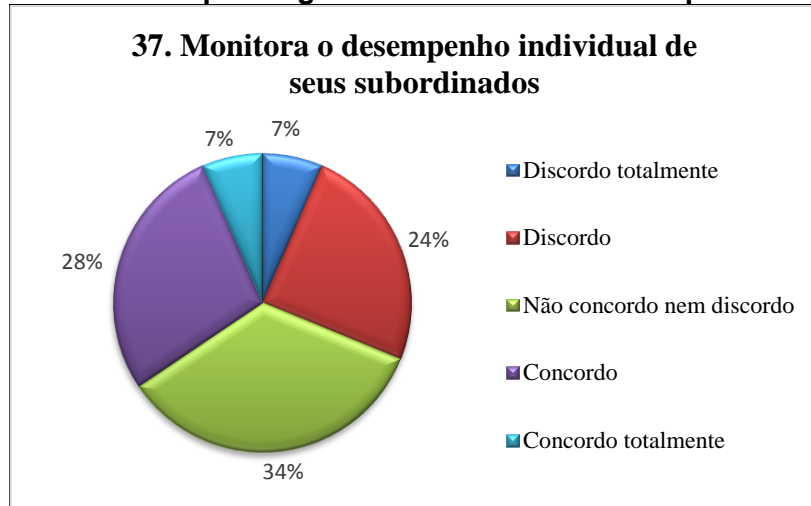
Gráfico 39. Papel do gestor como ligação: estimulador



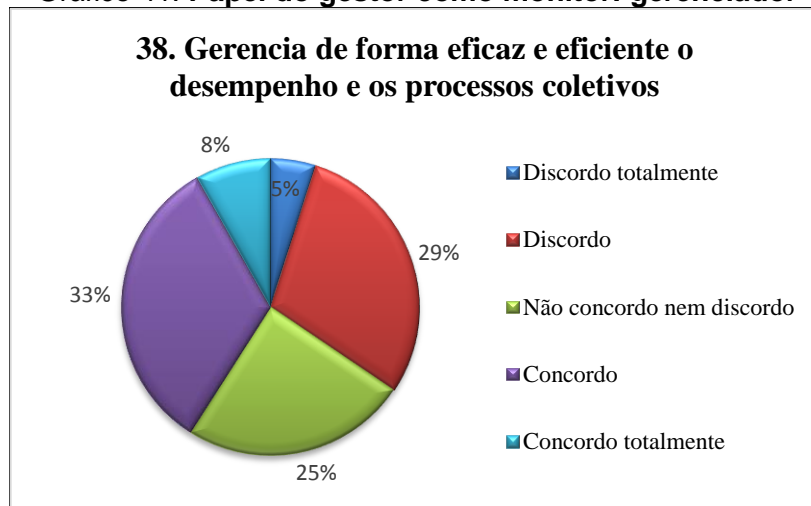
Fonte: dados da pesquisa

### 9.3.2 Averiguação do grupo de papéis de informação

Pode-se perceber que, em relação ao papel do gestor como monitor, a percentagem se manteve aproximadamente constante nos três níveis, com 38% de concordância, 32,5% de discordância e 29,5% neutro (Tabela 33). A avaliação com objetivo medir se os gestores monitoram o desempenho individual de seus subordinados foi positiva para 35% dos servidores (Gráfico 40). Já para o item que avaliou se os servidores visualizam se os gestores gerenciam de forma eficaz e eficiente o desempenho e os processos coletivos, houve 41% de concordância (Gráfico 41).

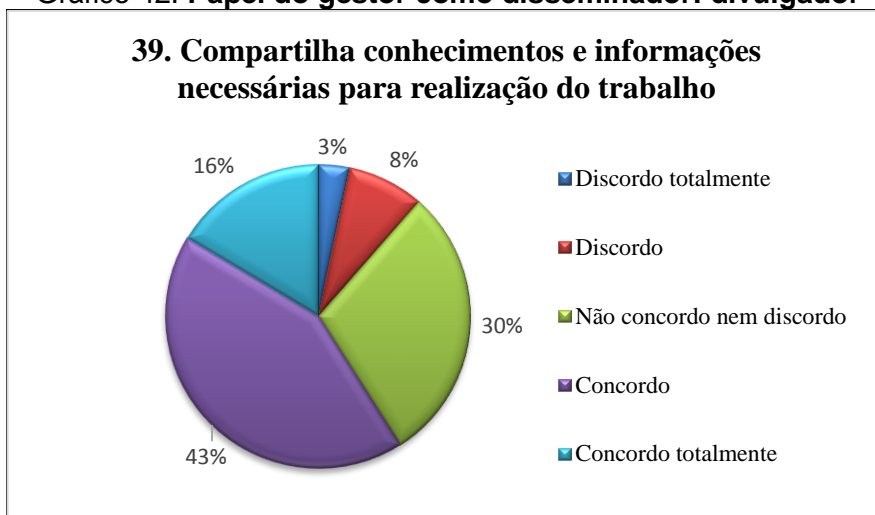
Gráfico 40. **Papel do gestor como monitor: acompanhador**

Fonte: dados da pesquisa

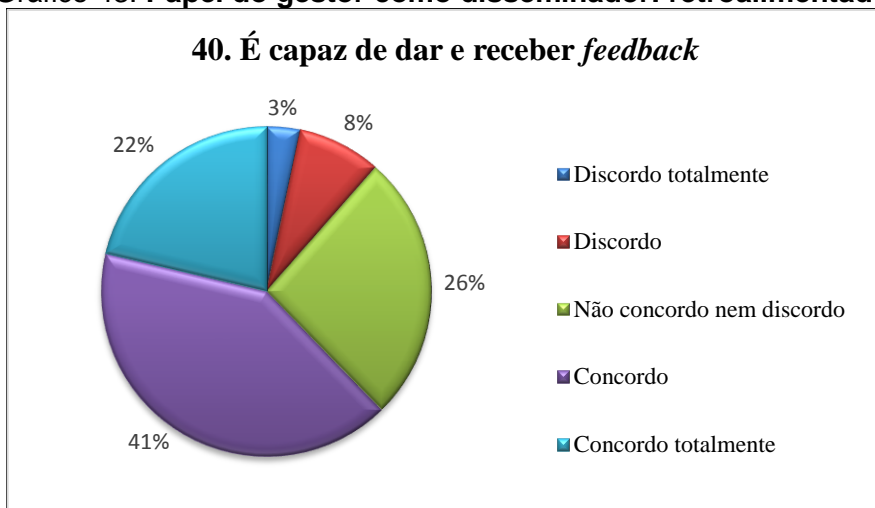
Gráfico 41. **Papel do gestor como monitor: gerenciador**

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao papel do gestor como disseminador, 61% dos servidores concordam de alguma forma que os gestores do Campus Planaltina possuem essa característica. Ao avaliar se os gestores compartilham conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho, obteve-se um resultado de 59% de concordância (Gráfico 42). Já a avaliação de se o gestor é capaz de dar e receber *feedback* ficou com 63% de concordância (Gráfico 43).

Gráfico 42. **Papel do gestor como disseminador: divulgador**

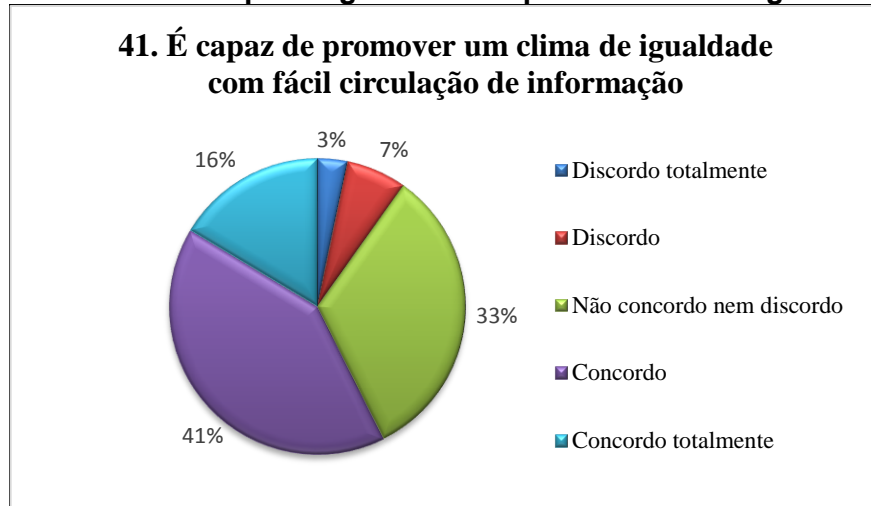
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 43. **Papel do gestor como disseminador: retroalimentador**

Fonte: dados da pesquisa

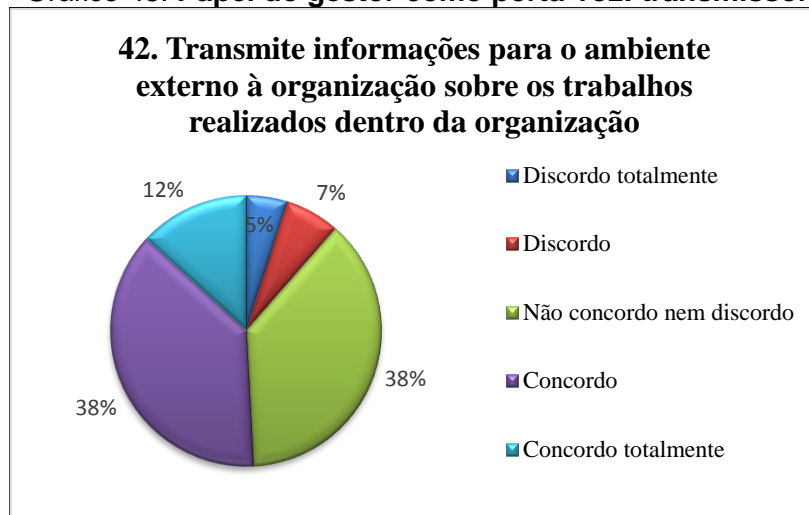
Em relação ao papel do gestor como porta-voz, 53,5% dos servidores concordam que os gestores possuem características que condizem com esse papel (Tabela 33). A avaliação de se o gestor é capaz de promover um clima de igualdade com fácil circulação de informação obteve 57% de concordância (Gráfico 44). Quanto a capacidade do gestor de transmitir informações para o ambiente externo sobre a organização dos trabalhos realizados dentro da organização, obteve-se 50% de concordância (Gráfico 45).

Gráfico 44. Papel do gestor como porta-voz: mensageiro



Fonte: dados da pesquisa

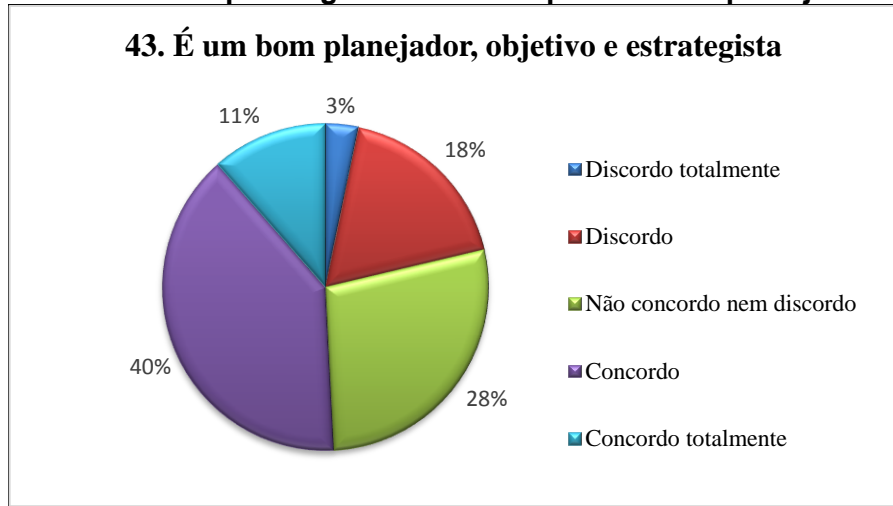
Gráfico 45. Papel do gestor como porta-voz: transmissor



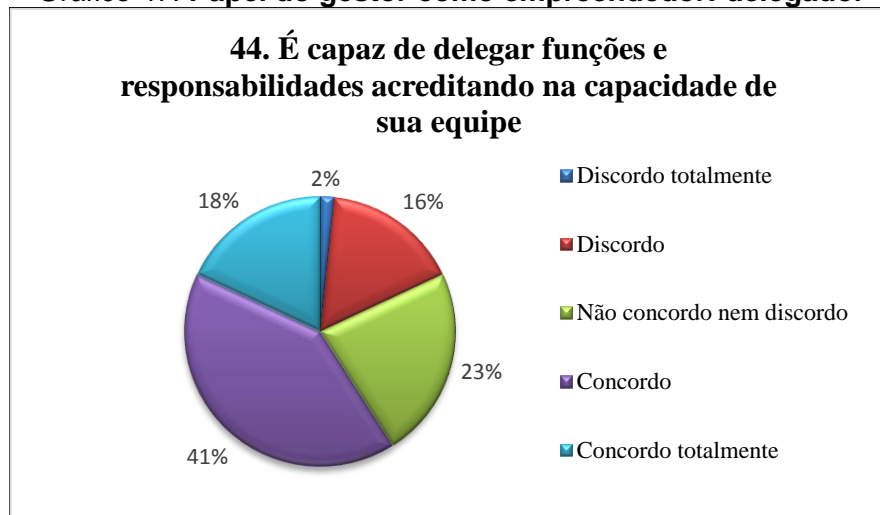
Fonte: dados da pesquisa

### 9.3.3 Averiguação dos papéis de decisão

Quanto ao papel do gestor como empreendedor, 55% dos servidores concordam de alguma forma que os gestores do Campus Planaltina possuem essa característica (Tabela 33). Ao avaliar se o gestor é um bom planejador, se é objetivo e se é um bom estrategista, obteve-se um resultado de 51% de concordância (Gráfico 46). Ao avaliar se é capaz de delegar funções e responsabilidades, acreditando na capacidade de sua equipe, obteve-se 59% de concordância (Gráfico 47).

Gráfico 46. **Papel do gestor como empreendedor: planejador**

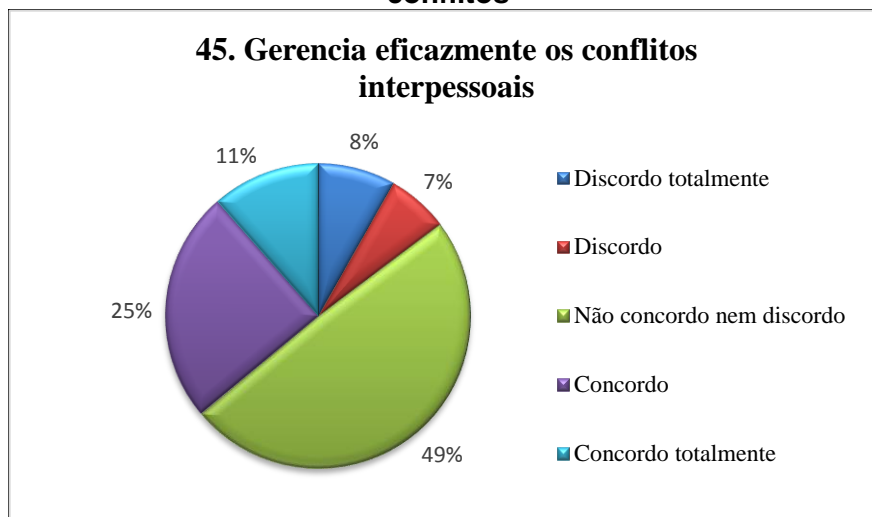
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 47. **Papel do gestor como empreendedor: delegador**

Fonte: dados da pesquisa

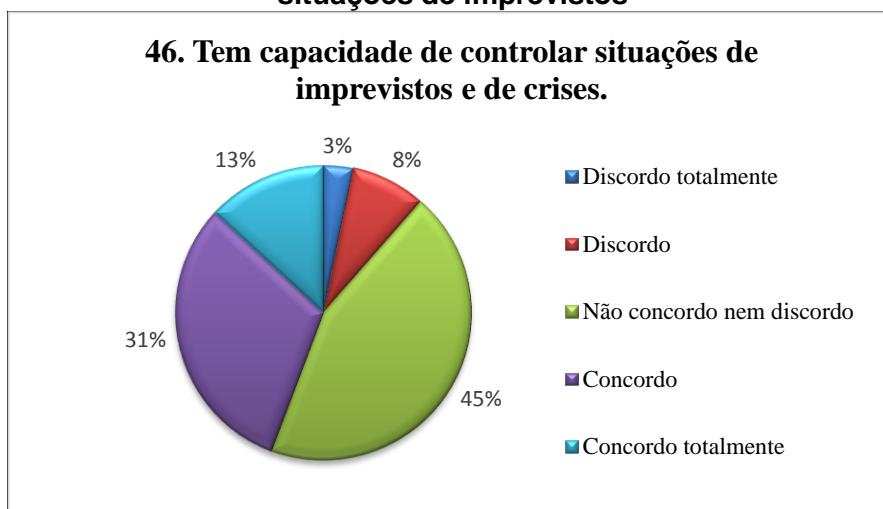
Em relação ao papel do gestor como manipulador de perturbações, 40% dos servidores concordam que os gestores possuem características que condizem com esse papel (Tabela 33). A avaliação de se o gestor gerencia eficazmente os conflitos interpessoais obteve 36% de concordância (Gráfico 48). A avaliação de se o gestor tem capacidade de controlar situações de imprevistos e de crises obteve 44% de concordância (Gráfico 49). Tais resultados indicam que esses itens podem ser mais bem aproveitados pelos gestores com vista a garantir um ambiente tranquilo e apto a resolver os conflitos no ambiente de trabalho.

Gráfico 48. **Papel do gestor como manipulador de perturbação: gerenciador de conflitos**



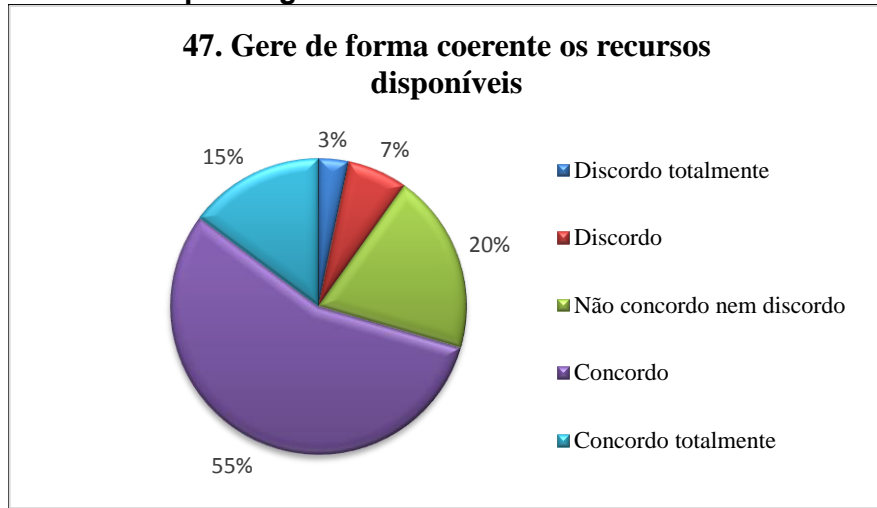
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 49. **Papel do gestor como manipulador de perturbação: controlador de situações de imprevistos**

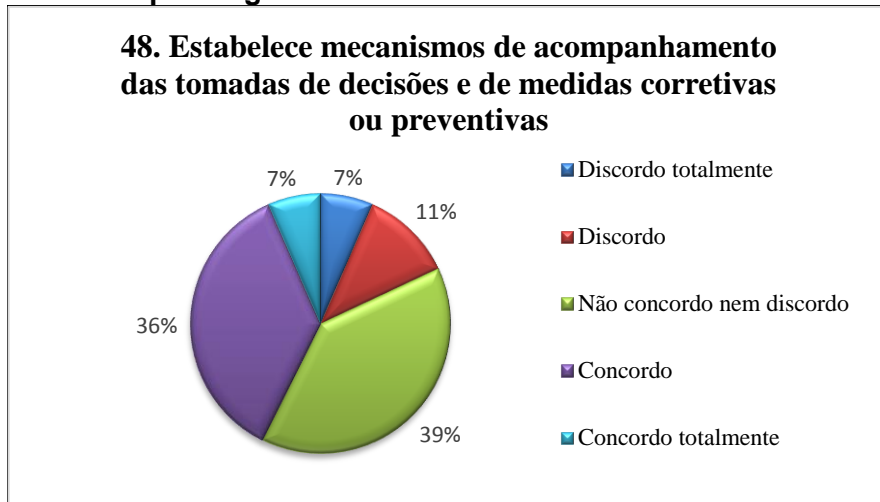


Fonte: dados da pesquisa

No que se refere ao papel do gestor como alocador de recursos, 56,5% dos servidores concordam de alguma forma que os gestores do Campus Planaltina possuem essa característica (Tabela 33). Ao avaliar se os gestores gerem de forma coerente os recursos disponíveis, obteve-se um resultado de 70% de concordância (Gráfico 50). Ao avaliar se o gestor estabelece mecanismos de acompanhamento das tomadas de decisões e de medidas corretivas ou preventivas, obteve-se 43% de concordância (Gráfico 51) — neste caso, cabe uma avaliação sobre os métodos, sobre os procedimentos, sobre o retorno à comunidade acadêmica das decisões tomadas e sobre a justificativa da decisão.

Gráfico 50. **Papel do gestor como alocador de recursos: coerente**

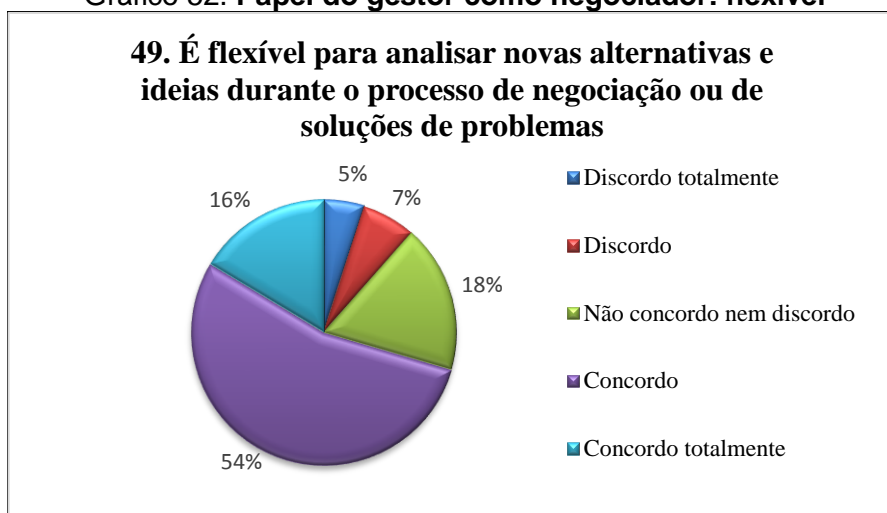
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 51. **Papel do gestor como alocador de recursos: estabelecedor**

Fonte: dados da pesquisa

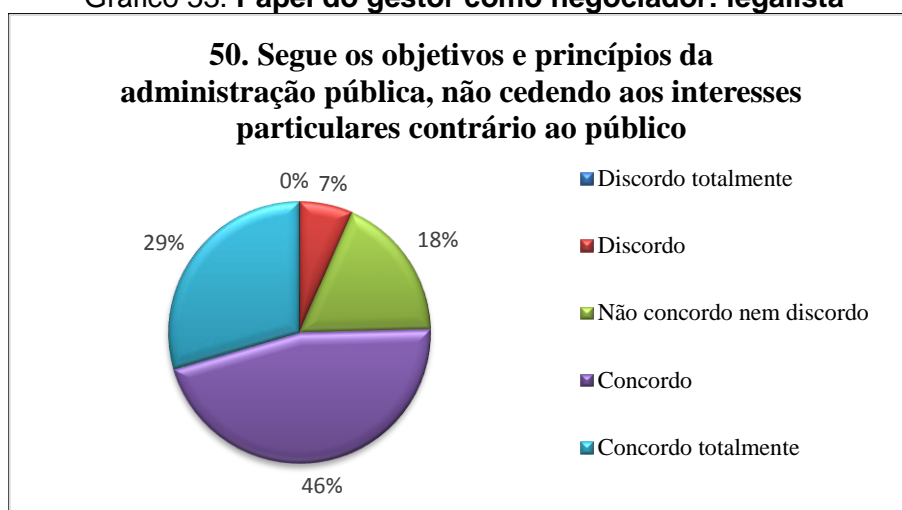
Quanto ao papel do gestor como negociador, 72,5% dos servidores concordam de alguma forma que os gestores do Campus Planaltina possuem essa característica (Tabela 33). A avaliação dos gestores como flexíveis para analisar novas alternativas e ideias durante o processo de negociação ou de soluções de problemas obteve um resultado de 70% de concordância (Gráfico 52). A avaliação de se o gestor segue os objetivos e princípios da administração pública, não cedendo aos interesses particulares contrários ao interesse público, obteve 75% de concordância (Gráfico 53).

Gráfico 52. Papel do gestor como negociador: flexível



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 53. Papel do gestor como negociador: legalista

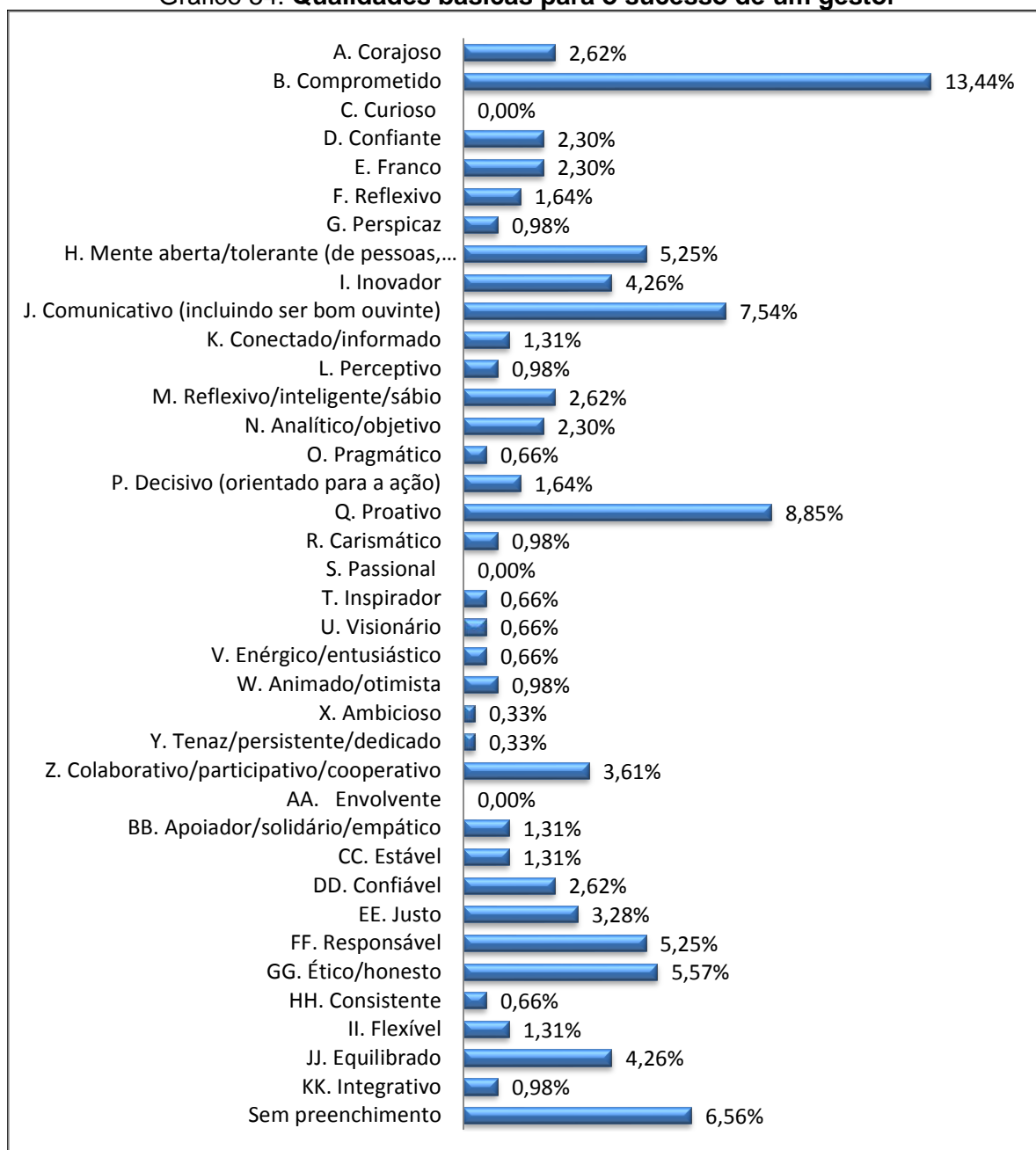


Fonte: dados da pesquisa

Por fim, Mintzberg (2010, p. 201), com base na compilação de diversas fontes, apresenta, como diretriz para o sucesso gerencial, uma lista com competências que estão relacionadas às qualidades básicas do gestor.

A avaliação das qualidades básicas para o sucesso de um gestor constam da Figura 63. Dos 37 itens, os 6 itens com melhor avaliação são: comprometido, proativo, comunicativo, ético/honesto, mente aberta/tolerante e responsável; 3 itens não obtiveram nenhuma avaliação: curioso, passional, envolvente. Dessa forma, observa-se que os itens com maior percentual de indicação por parte dos pesquisados devem fazer parte do perfil de um gestor com qualidades básicas.

Gráfico 54. Qualidades básicas para o sucesso de um gestor



Fonte: dados da pesquisa

#### 9.4 Averiguação do perfil econômico dos servidores do IFB – Campus Planaltina

Para o comparativo em relação à motivação para o trabalho em relação ao fator salário, avaliado na afirmativa número 11, obteve-se como resultado que 56% dos participantes está satisfeito com remuneração, o que é confirmado quando se solicita ao participante que indique sua situação econômica e 59% a consideram boa. A faixa salarial dos servidores apresentada na Tabela 25 aponta que mais de 50% dos servidores recebem acima de oito mil reais.

Tabela 34. **Caracterização econômica do servidor**

Item	Descrição	Quantidade	%
61. Como classifica a sua situação econômica	Ruim	3	5%
	Média	17	28%
	Boa	36	59%
	Ótima	5	8%

Fonte: dados da pesquisa

### 9.5 Averiguação das implicações práticas para a administração escolar do IFB – Campus Planaltina

No quesito implicações práticas para a administração escolar do Campus Planaltina, pode-se perceber que há algumas avaliações que merecem um aprofundamento por parte da gestão no que tange aos resultados sobre a motivação, pois, se não administradas, podem vir a sofrer interferência na presença de motivação profissional (Herzberg, 1964, citado por Caravantes, 2003, p. 78) e, conseqüentemente, interferir no comprometimento organizacional dos servidores.

Por isso, destaca-se o item de menor avaliação quanto aos fatores motivacionais, que está diretamente ligado à satisfação profissional, com apenas 46% dos servidores a considerar que o fator “reconhecimento” está presente no ambiente de trabalho. Isso é um ponto importante a ser observado pelas chefias, pois o reconhecimento está muito além do pensar em questões financeiras. Às vezes, um simples elogio ou um *feedback* podem ser compreendidos como medidas para contribuir para a satisfação profissional dos servidores.

Quanto aos fatores higiênicos, destacam-se os fatores “vida pessoal”, “segurança” e “salário”, que tiveram uma avaliação pouco superior à média de 50% de aceitabilidade, o que representa um sinal de alerta para a gestão. Sugere-se que se observe quais elementos do ambiente de trabalho possam diminuir o desconforto do servidor, podendo influenciar direta e indiretamente na sua satisfação ou insatisfação. Ressalta-se que esses fatores são extrínsecos aos servidores e também à gestão do Campus Planaltina, pois estão baseados em legislação que rege a carga horária do trabalho do cargo, a estabilidade no serviço público e o teto da remuneração, não sendo possível interferência da gestão sobre tais pontos.

Além desses, existem os fatores “condições de trabalho”, “supervisão”, “política e administração da empresa” e “*status*”, que obtiveram valores abaixo de 50%, cabendo à gestão a avaliação de propostas de mudanças, visto que são fatores extrínsecos aos servidores, sendo competência da gestão promover mudanças e diretrizes que possibilitem uma maior satisfação dos servidores do Campus Planaltina.

Os dados apresentados na seção 9.1 sugerem que existe motivação profissional no Campus Planaltina, visto que se obteve 69% de concordância no grupo de fatores motivacionais, demonstrando que há uma probabilidade maior de satisfação profissional no grupo de servidores que participaram da pesquisa, e que se obteve 60% de concordância no grupo de fatores higiênicos, verificando-se que esse mesmo grupo de entrevistados não demonstrou nenhuma insatisfação profissional.

Entretanto, isso não quer dizer que não haja fatores que tiveram um percentual de concordância baixo e que, se não forem analisados e tomadas as devidas atitudes, podem vir a gerar um descontentamento ainda maior, levando a nenhuma satisfação profissional ou mesmo à insatisfação profissional, que pode se traduzir na falta de motivação profissional.

## 10 CONCLUSÃO

### 10.1 Principais conclusões

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo para averiguar a existência ou não de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público, o que foi feito por meio de um estudo de caso.

Pretendeu-se evidenciar e identificar os fatores que mais influenciam a motivação e o comprometimento dos servidores públicos e identificar qual o papel dos gestores públicos na gestão de pessoas no âmbito do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina.

Em síntese, o presente trabalho, além de permitir um melhor conhecimento sobre os servidores públicos técnicos e sobre os docentes no âmbito do Campus Planaltina, contribui para o conhecimento acerca dos constructos principais desta pesquisa: motivação para o trabalho, comprometimento organizacional e entendimento do papel, perfil e qualidades básicas dos gestores públicos na gestão de recursos humanos, que são importantes tópicos do campo do comportamento organizacional.

O objetivo geral foi atingido quanto (i) à análise da motivação para o trabalho e do comprometimento organizacional dos servidores públicos do quadro efetivo do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina e quanto a (ii) identificar o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor público na gestão de pessoas. Salienta-se que houve um retorno de 65% dos questionários.

Quanto ao objetivo específico de identificar os principais fatores de motivação/desmotivação dos servidores públicos do Campus Planaltina, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, os dados apresentados sugerem que existe presença de motivação profissional no Campus Planaltina, visto que 69% dos pesquisados informaram que possuem algum tipo de concordância com o grupo de fatores motivacionais, demonstrando-se que existe uma probabilidade maior de satisfação profissional no grupo de servidores que participaram da pesquisa. Além disso, 60% demonstraram algum tipo de concordância com o grupo de fatores higiênicos, tendendo a demonstrar que esse mesmo grupo de entrevistados não demonstrou grande insatisfação profissional.

Os principais fatores de motivação são: responsabilidade, relacionamento interpessoal entre chefia e servidor e também entre servidor e chefia. Já os fatores que podem vir a levar à insatisfação profissional/desmotivação estão relacionados à falta de: reconhecimento, supervisão recebida do superior hierárquico, política e administração da empresa e *status*, os quais devem ser observados pelos gestores a fim de minimizar o descontentamento dos servidores e prevenir eventuais insatisfações.

Para medir a motivação, foram propostas duas questões de autoavaliação para entender a percepção dos servidores e medir a sensação existente no Campus Planaltina. O resultado foi surpreendente: 90% consideraram de forma positiva ter um bom desempenho profissional e, em relação ao grau de motivação, 62% dos servidores avaliaram que existe algum tipo de motivação no campus.

Quanto ao objetivo específico de identificar o comprometimento organizacional dos servidores públicos do campus, com base nos componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991, citado por Rego et al., 2007, p. 10), o comprometimento organizacional afetivo avaliado por essa pesquisa demonstra, por meio dos resultados, que os servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar no órgão, visto que esse componente tem como característica avaliar a questão ligada à emoção: quando a pessoa permanece na organização por querer permanecer, devido ao estado psicológico de desejo.

O comprometimento organizacional normativo avaliado por esta pesquisa demonstra, por meio dos resultados, que os servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar, e não pela obrigação de estar no órgão, visto que esse componente tem como característica avaliar a questão ligada à obrigação: quando a pessoa permanece na organização por dever de permanecer.

O comprometimento organizacional instrumental avaliado por essa pesquisa demonstra, por meio dos resultados, que os servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina, em sua maioria, estão na organização por quererem estar e não pela necessidade de estar no órgão, visto que esse componente tem como característica avaliar o custo-benefício em relação à saída da organização — quando as pessoas preferem permanecer na organização por ter necessidade de permanecer.

Quanto ao objetivo específico de identificar o papel/perfil e as qualidades básicas de um gestor público à luz do modelo de Mintzberg para atuar no Campus Planaltina, de modo a colaborar com a motivação para o trabalho e com o comprometimento organizacional dos servidores, o papel e as qualidades básicas de um gestor público, conforme apontado com maiores considerações pelos pesquisados, são: comprometimento, proatividade, comunicativo (incluindo ser bom ouvinte), ético/honesto, responsável, mente aberta/tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias), equilibrado, inovador, colaborativo/participativo/cooperativo. Os itens que não obtiveram nenhuma avaliação por parte dos pesquisados são: tenaz/persistente/dedicado, ambicioso, envolvente, passional, curioso. Dessa forma, observa-se que os itens com maior percentual de indicação por parte dos pesquisados devem fazer parte do perfil de um gestor com qualidades básicas.

Com base nos resultados, nota-se que quase 70% servidores consideram que há fatores motivacionais e 62% consideram que há um comprometimento organizacional do tipo afetivo para com a organização, demonstrando que não estão na organização por

obrigação ou mesmo por necessidade, e sim por quererem estar na organização. Demonstra-se, pela pesquisa, uma tendência ao equilíbrio entre os dois constructos.

Faz-se necessária a observação e análise das práticas de gestão de pessoas e o entendimento do sentimento dos servidores, que são requisitos fundamentais para a implantação de mudanças e para a adoção de novas práticas administrativas com vista à modernização do serviço público.

Dessa forma, é importante a atenção da gestão do Campus Planaltina no que tange aos fatores motivacionais relacionados ao reconhecimento, às condições físicas do ambiente de trabalho, à supervisão, à política e administração da empresa, e ao *status*.

Além disso, é necessário entender as atribuições dos gestores públicos no sentido amplo, englobando todos os diretores e coordenadores do Campus Planaltina, visando maior eficiência organizacional e, conseqüentemente, atender às exigências da comunidade acadêmica, possibilitando compreender a importância da motivação para o trabalho e do comprometimento organizacional dos servidores públicos no atendimento das demandas da sociedade para que inspirem e motivem outros profissionais a contribuírem para a entrega de serviços de qualidade à população.

Em relação à resposta aos questionamentos iniciais à primeira pergunta “No contexto da administração escolar do Campus Planaltina, como a motivação do servidor público influencia o seu comprometimento organizacional?” a pesquisa demonstra que há presença de motivação e de comprometimento organizacional do tipo afetivo que indica que os servidores estão na organização pelo desejo e não pela necessidade ou obrigação de estar na organização.

Na segunda pergunta “Qual o papel do gestor público nessa relação?” de mediador de conflitos e responsável por avaliar e propor intervenções nos fatores que esteja gerando ou possa vir a gerar nenhuma satisfação profissional e/ou uma insatisfação profissional como forma de prevenir a falta de motivação e de comprometimento organizacional.

Por fim, diante de todas as considerações e resultados apresentados, cabe aprofundamento na pesquisa, tendo em vista as limitações a serem apresentadas na seção 10.2, que descreve uma proposta de estudos futuros para a gestão do Campus Planaltina.

## **10.2 Limitações, propostas e estudos futuros**

As limitações relacionadas com a resposta de apenas 65% dos pesquisados aptos a preencherem o inquérito por questionário podem ter a ver com a extensão do questionário. Isso pode ter contribuído para que uma parte dos pesquisados tenha optado por não responder.

Em relação à análise dos dados, observou-se que a escala Likert com apenas cinco

opções é mais intuitiva e mais fácil de análise/preenchimento do que a de sete opções — como utilizado na avaliação do comprometimento organizacional.

No que tange às propostas, verificou-se alguns pontos que devem receber maior atenção da administração escolar do IFB – Campus Planaltina, os quais serão a seguir mais bem delineados. Entende-se que os pontos a seguir são pontos sensíveis, pois, se não forem administrados adequadamente, podem acarretar a desmotivação profissional (Herzberg, 1964, citado por Caravantes, 2003, p. 78) e conseqüentemente interferir no comprometimento organizacional dos servidores.

Por isso, observar os fatores que receberam uma baixa avaliação no questionário aplicado é de importância significativa como primeiro passo para manter e até melhorar a percepção dos servidores em relação à existência de algum tipo de motivação.

1. O fator reconhecimento é um ponto importante a ser observado pelos gestores, pois o reconhecimento vai muito além do pensamento sobre questões financeiras. Às vezes, um simples elogio ou *feedback* já pode ser visto como um ponto positivo para contribuir com a satisfação profissional dos servidores;
2. O fator condições físicas do ambiente de trabalho: a simples reorganização do ambiente de trabalho, da sala, a disposição das mesas, a organização dos armários já traz certo conforto visual, de tal modo que, às vezes, nem é preciso uma reforma para se ter boas condições físicas no ambiente de trabalho, podendo ser proposta uma comissão com apoio de outros profissionais de dentro do IFB — como designer de interiores, paisagista, arquitetos e outros profissionais capacitados para tal finalidade — para desenhar e propor mudanças nos ambientes;
3. O fator supervisão pode ser dividido em duas partes: a primeira é a supervisão de característica administrativa que envolve o entendimento do papel/atribuições do cargo perante o organograma institucional; e a segunda parte é a característica educacional, que tem como papel a motivação, o direcionamento e a ajuda à equipe quanto à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades;
4. O fator políticas e administração da empresa é um fator extrínseco, ou seja, a grande maioria das políticas apresentadas aos servidores é elaborada fora do ambiente do Campus Planaltina, porém pode ser proposto audiência pública ou questionamento aos servidores quanto à melhor forma de aplicabilidade das normas.
5. O fator *status* é um fator extrínseco e está associado à estrutura do órgão e a questões do cargo, como, por exemplo, se o ambiente de trabalho tem móveis planejados, computadores de última geração, espaços adequados, decoração (um quadro ou objetos que deixem o ambiente mais leve), ou, simplesmente, a própria importância do cargo para sociedade. Nestes casos, a tendência é que o servidor tenha uma percepção maior sobre seu *status*.

Para a divulgação da proposta de intervenção propõe-se a construção de um documento de apresentação do trabalho de projeto para a administração escolar do IFB – Campus Planaltina destacando:

1. Os pontos que devem receber maior atenção em relação ao fatores que receberam uma avaliação moderada;
2. Indicação de ações práticas como propostas de intervenção para manter e até melhorar a percepção dos servidores em relação aos itens que tiveram baixa avaliação;
3. Os fatores que afetam as atitudes do trabalho mais avaliados;
4. A descrição do perfil/papel e das qualidades básicas do gestor desejadas pelos servidores.

No caso de estudos futuros, é interessante incluir no questionário “Gestão, Administração e o Papel do Gestor” uma avaliação para os demais níveis hierárquicos de gestores aos quais o servidor está ligado, e não somente à chefia imediata.

Um assunto que pode agregar ao estudo do papel, do perfil e das qualidades básicas de um gestor é o tema da liderança oculta, algo que remete ao entendimento de que um líder pode ser um chefe, mas de que o inverso não necessariamente ocorre.

O termo “liderança oculta” pode ser utilizado para descrever um líder moderno, que sabe liderar sem parecer que está liderando. Com base em Mitzberg (1998), talvez se precise de uma apreciação maior em todo o trabalho gerencial sobre esse tipo de liderança secreta: não são ações de liderança em si mesmas (motivadoras, treinadoras etc.), mas ações discretas que infundam todas as outras coisas que um gerente faz.

Outro assunto que também se mostra relevante é o clima organizacional, com base na melhor compreensão do comportamento organizacional dentro da organização, conforme proposto por Siqueira (2008, pp. 29-31), em que o estudo do clima organizacional surge como um conceito importante para entender a maneira como o trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional, bem como o desempenho e a qualidade de vida, estando relacionado à motivação organizacional, ao comprometimento organizacional e ao rendimento dos indivíduos no trabalho.

Por fim, este trabalho permite uma perspectiva de trabalhos futuros identificando áreas para melhoria da gestão da organização educacional possibilitando conhecer melhor os servidores e as adequações das políticas de recursos humanos, com vista a manter a equipe motivada e comprometida com as metas e resultados do órgão, visando a prestação de um serviço de ensino de qualidade à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Albarello, C. B. (2006). *O papel do administrador na gestão pública*. Recuperado de <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfKMMMAA/papel-gestor-publico-artigo>.
- Ávila, L. V., & Stecca, J. P. (2015). *Gestão de Pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-TEC Brasil.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), 73-90. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007).
- Bergamin, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 1(2), 63-67. Recuperado de <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>.
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6-17. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>.
- Biff, M. (2019). 50 termos utilizados frequentemente no mundo executivo. *Portal Administradores*. Recuperado de <https://administradores.com.br/artigos/50-terminos-utilizados-frequentemente-no-mundo-executivo>.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a05.pdf>.
- Brasil. (1959). *Lei n. 3.552, de 16 de fevereiro de 1959*. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L3552.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3552.htm).
- Brasil. (1964). *Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964*. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm).
- Brasil. (1967). *Decreto-Lei n. 200, de 23 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm).
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).
- Brasil. (1990). *Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm).
- Brasil. (1996). *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm).
- Brasil. (1998). *Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm).
- Brasil. (1999). *Lei n. 9.801, de 14 de junho de 1999*. Dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9801.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9801.htm).
- Brasil. (2000). *Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm).

- Brasil. (2005). *Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm).
- Brasil. (2008). *Lei n. 11.784, de 22 de dezembro de 2008*. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...]. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm).
- Brasil. (2008). *Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm).
- Brasil. (2012). *Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal [...]. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm).
- Brasil. (2017). *Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm).
- Brasil. (2017). *Projeto de Lei do Senado n. 116, de 2017 (Complementar)*. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Brasília, DF. Recuperado de <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=5237921&ts=1571776617573&disposition=inline>.
- Campos, S. A. P., Estivalete, V. F. B., & Madruga, L. R. R. G. (2009, Setembro). Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. In: *33º Enanpad*, São Paulo. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2254.pdf>.
- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R. D., & Silva, E. M. D. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1954/195416332002.pdf>.
- Caravantes, G. R. (2003). *Teoria geral da administração: Pensando e fazendo* (4a ed.). Porto Alegre: AGE Editora
- Carvalho, F. A. (2013). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: Um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais* (Dissertação de mestrado). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_fatima\\_aparecida\\_de\\_carvalho\\_2013.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_fatima_aparecida_de_carvalho_2013.pdf).
- Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M. P., Lund, M. L. M. P., & Lago, R. A. (2009). *Liderança e motivação* (3a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Chamon, E. M. Q. O. (2008). *Gestão integrada de organizações*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Companhia de Planejamento do Distrito Federal. (2018). *Pesquisa distrital por amostra de domicílio: Planaltina*. Recuperado de <http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/Planaltina.pdf>.
- Costa, F. M. (2011). *Dinâmica do comprometimento organizacional: Um estudo longitudinal entre trabalhador de organizações agrícolas* (Tese de doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. Recuperado de [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/fabiola\\_marinho\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/fabiola_marinho_tese.pdf).
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2013). Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 19(3), 675-708. Recuperado <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n3/v19n3a06.pdf>.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *O comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. (1a ed., v. 1). São Paulo: Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2011). *O gestor eficaz* (Jorge Fortes, trad.; Sandra R. H. Mariano e Josy Moraes, revisão técnica) (11a ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora (Obra original publicada em 1966).

- Fernando, V. S. (2006). O perfil do servidor público na sociedade moderna. *Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região*, (10), 75-105. Recuperado de [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/27248/perfil\\_servidor\\_publico\\_sociedade..pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/27248/perfil_servidor_publico_sociedade..pdf).
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441. Recuperado de <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V4104431.pdf>.
- Genari, D., Faccin, K., & Macke, J. (2013). Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 75(2), 351-383. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a04.pdf>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goulart, I. B; Sampaio, J. R. (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: Estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gressler, L. A. (2003). *Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios* (2a ed.). São Paulo: Loyola.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. (Obra original publicada em 1968). Recuperado de [https://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2019/04/One\\_More\\_Time.pdf](https://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2019/04/One_More_Time.pdf).
- Herzberg, F.; Mausner, B., & Snyderman, B. (2019). *Motivação para trabalhar* (Orlando Nogueira, trad.) (2a ed.). New York: John Wiley & Sons (Obra original publicada em 1959). Recuperado de [https://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos\\_classicos/The\\_Motivation\\_to\\_Work\\_Traduzido/files/assets/basic-html/index.html](https://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work_Traduzido/files/assets/basic-html/index.html).
- Instituto Federal de Brasília. (2009). *Resolução n. 18/2009: Estatuto do Instituto Federal de Brasília*. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.ifb.edu.br/attachments/article/3270/Estatuto%20-%20tachado%20Versão%20Final%20-%20Maio%20de%202018.pdf>.
- Instituto Federal de Brasília. (2010). *Campus Planaltina: Sobre o Campus*. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.ifb.edu.br/planaltina/pagina-inicial>.
- Instituto Federal de Brasília. (2016). *Carta de Serviço ao Cidadão*. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.ifb.edu.br/reitori/7418-ifb-lanca-carta-de-servicos-ao-cidadao>.
- Instituto Federal de Brasília. (2016). *Resolução n. 35/2016*. Aprova a mudança de sede do Campus Taguatinga Centro para Recanto das Emas. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.ifb.edu.br/attachments/article/10765/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%20035%20muda%20n%C3%A7a%20de%20sede%20do%20campus%20de%20Taguatinga%20Centro.pdf>.
- Instituto Federal de Brasília. (2017). *Resolução n. 001/2017*. Aprova a estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB) e dá outras providências. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.ifb.edu.br/institucional/conselho-superior/resolucoes?id=13211>.
- Instituto Federal de Brasília. (2019). *IFB em números: Administração*. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <http://ifbemnumeros.ifb.edu.br>.
- Klava, V. (2010). Motivação empresarial: O desafio do século XXI. *Portal Administradores*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844>.
- Lacombe, F. J. M. (2004). *Dicionário da administração*. São Paulo: Saraiva.
- Leal, S. C. H. (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho* (Tese de Doutorado em Gestão de Empresas). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Recuperado de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23332/1/Tese\\_SUSANA\\_LEAL\\_FEUC\\_Dout\\_Gestão.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23332/1/Tese_SUSANA_LEAL_FEUC_Dout_Gestão.pdf).
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2014). *Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W.T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05>.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, G. L., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a10.pdf>.
- Medeiros, C. R. O., Wimmersberger, D. A., & Miranda, R. (2015). Revisitando Mintzberg: fatores e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. *REEN - Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 86-122. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2359>.
- Ministério da Educação. (2008). Portaria n. 365, de 14 de março de 2008. Autoriza a Escola Técnica Federal de Brasília a promover o funcionamento de sua UNED de Planaltina – DF. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, (53), 13. Recuperado de [http://simec.mec.gov.br/academico/mapa/dados\\_instituto\\_edpro.php?uf=DF&arquivo=10855868](http://simec.mec.gov.br/academico/mapa/dados_instituto_edpro.php?uf=DF&arquivo=10855868).
- Ministério da Educação. (2016). *Portaria MEC n. 246, de 11 de maio de 2016*. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação [...]. Brasília, DF Recuperando de <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=67781>.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact: The classical view says that the manager organizes, coordinates, plans, and controls; the facts suggest otherwise. *Harvard Business Review*, July-August, 12-20. Recuperado de [https://www.academia.edu/8793870/The\\_Managers\\_Job\\_Folklore\\_and\\_Fact](https://www.academia.edu/8793870/The_Managers_Job_Folklore_and_Fact).
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, November-December. Recuperado de <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão* (Francisco Araújo da Costa, trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Nascimento, I. P., Rodrigues, S. E., & Anjos, F. V. S. (2017). *As representações sociais de professores do ensino fundamental enlaçadas ao que realizam na escola*. Curitiba: Appris.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho* (12a ed.). Porto Alegre: Mcgraw Hill.
- Pinto, M. P. C., Teixeira, L. A. A., Neto, M. T. R., & Andrade, D. F. (2012, Setembro). As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. In: 36º *Enanpad*, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR1079.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR1079.pdf).
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo, RS: Feevale. Recuperado em 19 junho, 2017, de <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. Recuperado de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902003000400002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000400002.pdf).
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n1/v8n1a08.pdf>.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 6(2), 1-27. Recuperado de <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num2-2007/espiritualidade-nas-organizacaoes-comprometimento-organizacional>.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://pt.slideshare.net/NiloCorra/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins-livro>.

- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2005). *O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos* (Artigo). ISEG – Lisbon School Of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/1.Nature%20and%20antecedents%20of%20organizational%20commitment%20considerations%20for%20human%20resource%20management.2.pdf>.
- Silva, B.C., Ferreira, A. P., Martins, A. K. E., Bruziguessi, E. P., Oliveira, L. Q., Aldrighi, S. M. M., Silva, F. P., & Ponte, S. G. (2010). *Plano de uso, ocupação e manejo do Campus Planaltina*. Brasília: IFB/Campus Planaltina.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Costa, L. V., & Filenga, D. (2012, Setembro). O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. In: *36º Enanpad*, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/63/2012\\_GPR904.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR904.pdf).
- Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro* (2a ed.). São Paulo: Pearson.
- Souza, É. P. de., & Marques, A. L. (2014, Setembro). Comprometimento organizacional e personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento. In: *38º Enanpad*, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR1061.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR1061.pdf).
- Steil, A. V., & Sanches, E. N. (1998). Comprometimento organizacional como estratégia de controle. In: *22º Enanpad*, Foz do Iguaçu. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-22.pdf>.
- Stepanski, I; Costa, M. E. (2012). *Aspetos comportamentais da gestão de pessoas*. Curitiba: IESDE.
- Tadeucci, M. S. R. (2009). *Motivação e liderança*. Curitiba: IESDE.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.

**ANEXOS E APÊNDICES**

## Anexo I: Aprovação do projeto de pesquisa



### DECLARAÇÃO

Rodrigo Nuno Neves Manzoni de Sequeira, Secretário da Escola Superior de Educação de Santarém declara que foi aprovado pelo Conselho Técnico-Científico (CTC) de 29 de novembro de 2017, referente à estudante Jovita Santos Souza do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, o seguinte:

Tema do Projeto	Orientadora	Coorientador
Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso	Susana Leal	Adilson Cesar Araújo

Declara ainda que o CTC de 15 de janeiro de 2020 aprovou a seguinte alteração de orientação do Trabalho de Projeto:

Tema do Projeto	Orientadora
Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso	Susana Leal

O Secretário da Escola

Assinado por: **RODRIGO NUNO NEVES MANZONI DE SEQUEIRA**

Num. de Identificação: B106323075

Data: 2020.05.08 15:58:02+01'00'

Localização: Santarém



**Anexo II: Pedido de autorização entregue ao IFB – Campus Planaltina**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

Ao Diretor-Geral Substituto do Campus Planaltina

Francisco Ferreira de Carvalho

Assunto: Solicitação de autorização para recolha de dados referente à pesquisa no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém

Prezado Diretor,

Solicito autorização para recolha de dados referente à investigação no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém em convênio com o Instituto Federal de Brasília.

A dissertação tem como linha de pesquisa a gestão de pessoas, com o intuito de estudar a motivação para o trabalho, o comprometimento organizacional e o papel do gestor público nessa relação.

Para a recolha de dados será aplicar um questionário, com questões dirigidas aos servidores efetivos por meio de formulário produzido no Google Drive e disponibilizado pelo *e-mail* institucional.

Ressalta-se que os dados serão analisados de modo geral e nenhuma informação será divulgada individualmente. A divulgação dos resultados será realizada por meio da publicação da dissertação de mestrado em repositórios acadêmicos e a publicação de artigos em eventos, revista, periódicos e/ou livros.

Diante do exposto, solicita-se autorização para recolha de dados junto aos servidores efetivos do Instituto Federal de Brasília Campus Planaltina.

Brasília-DF, 15 de julho de 2019.

Respeitosamente,

**Jovita Santos Souza**

**Anexo III: Resposta ao pedido de autorização entregue ao IFB Campus Planaltina**


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

Ao Diretor-Geral Substituto do Campus Planaltina  
Francisco Ferreira de Carvalho

Assunto: Solicitação de autorização para recolha de dados referente a pesquisa no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém

Prezado Diretor,

Solicito autorização para recolha de dados referente a investigação no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém em convénio com Instituto Federal de Brasília.

A dissertação tem como linha de pesquisa a gestão de pessoas, com intuito de estudar a motivação para o trabalho, o comprometimento organizacional e o papel do gestor público nessa relação.

Para recolha de dados será aplicar um questionário, com questões dirigidas aos servidores efetivos por meio de formulário produzido no Google Drive e disponibilizado pelo e-mail institucional.

Resalta-se que os dados serão analisados de modo geral e nenhuma informação será divulgada individualmente. A divulgação dos resultados será por meio da publicação da dissertação de mestrado em repositórios académicos e a publicação de artigos em eventos, revista, periódicos e/ou livros.

Diante do exposto, solicita-se autorização para a recolha de dados junto aos servidores efetivos do Instituto Federal de Brasília Campus Planaltina.

Brasília-DF, 15 de julho de 2019.

Respeitosamente,

  
**Jovita Santos Souza**

De acordo  
 e autorização  
 DF 12  
 Protocolo 656 de 26/07/19

## Apêndice A – Questionário



### INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

#### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Olá, \_\_\_\_\_,

Estou te convidando para participar da minha pesquisa no âmbito da investigação de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, desenvolvida na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, sob a orientação da Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal.

Este estudo tem como objetivo compreender o tema: motivação para o trabalho, comprometimento organizacional e o papel do gestor público nessa relação.

Sua participação consiste em responder as afirmativas apresentadas no formulário eletrônico disponibilizado pelo Google Drive no link: <https://docs.google.com/forms/d/1XoMeLV2seoSzYM78FqYdO2JN3UQsInX79T7QOXLalhY/edit>, considerando os seguintes pontos:

- O público-alvo são os servidores públicos do quadro efetivo do Instituto Federal de Brasília do Campus Planaltina.
- A participação é voluntária; portanto, você poderá abandonar a tarefa a qualquer momento.
- A participação é anônima e todos os dados coletados serão tratados de forma geral, impedindo a identificação de respostas individuais.
- Não há riscos de cunho físico, psicológico ou moral envolvidos na realização da tarefa.

Desde já, agradeço por sua colaboração em responder ao questionário, visto que o resultado desta pesquisa poderá contribuir para melhor conhecimento sobre o tema no âmbito do Campus Planaltina. Caso tenha interesse sobre os resultados da pesquisa, estou à disposição no e-mail: [jovita.souza@gmail.com](mailto:jovita.souza@gmail.com).

Atenciosamente,

**Jovita Santos Souza**

**Termo de consentimento<sup>9</sup>**

( ) Li e concordo em participar da pesquisa

**Motivação para o trabalho**

Avalie os itens abaixo conforme você se sente neste momento. Use a escala descrita a seguir para cada uma das afirmativas de 1 a 16.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

1. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	
2. Considero-me reconhecido pelo trabalho que executo.	
3. Considero meu trabalho desafiador e interessante.	
4. Sinto-me responsável pelo trabalho que executo.	
5. Tenho promoção na minha carreira profissional.	
6. Tenho crescimento profissional.	
7. As políticas e a administração da organização são satisfatórias.	
8. Considero eficaz a supervisão recebida do superior hierárquico.	
9. Considero boa a relação interpessoal minha para com a chefia.	
10. Considero boas as condições físicas do ambiente de trabalho.	
11. Estou satisfeito com minha remuneração.	
12. Considero boa a relação interpessoal com outros servidores.	
13. Considero satisfatória a conciliação entre a vida pessoal e a profissional.	
14. Considero boa a relação interpessoal da chefia para comigo.	
15. Sinto que o meu trabalho me proporciona <i>status</i> .	
16. Sinto-me seguro no cargo público que ocupo.	

17. Qual autoavaliação que faço do meu desempenho profissional:

( ) péssimo ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo

18. Qual autoavaliação que faço do meu grau de motivação para o trabalho:

( ) muito desmotivado ( ) desmotivado ( ) nem motivado nem desmotivado

<sup>9</sup> Preenchimento obrigatório

( ) motivado ( ) muito motivado

19. Assinale pelo menos 3 (três) itens que, em sua opinião, gerem maior satisfação profissional:

Fatores	Nível de importância
A. Realização profissional	
B. Reconhecimento profissional	
C. Trabalho em si	
D. Responsabilidade profissional	
E. Promoção na carreira profissional	
F. Crescimento profissional	
G. Política e administração da empresa	
H. Supervisão	
I. Relacionamento com o supervisor	
J. Condições de trabalho	
K. Salário	
L. Relacionamento com os pares	
M. Vida pessoal	
N. Relação com os subordinados	
O. <i>Status</i>	
P. Segurança	

### Comprometimento organizacional

Avalie os itens abaixo conforme você se sente neste momento. Use a escala descrita a seguir para cada uma das afirmativas de 20 a 30.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim		Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7	

20. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	
21. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	
22. Sinto-me "parte da família" da minha organização.	

23. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	
24. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	
25. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	
26. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	
27. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	
28. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	
29. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	
30. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	

Fonte: Rego et al. (2007, p. 10)

### **Pesquisa sobre o papel, o perfil e as qualidades básicas do gestor**

Avalie os itens abaixo pensando no seu gestor atual (chefia imediata). Use a escala descrita a seguir em para cada uma das afirmativas de 31 a 50.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

31. É proativo com o aprendizado e com o trabalho.	
32. É acessível.	
33. É um líder eficaz.	
34. Estimula e valoriza a participação dos servidores nas decisões da equipe.	
35. Reconhece os esforços individuais e da equipe.	
36. Estimula o desenvolvimento profissional.	
37. Monitora o desempenho individual de seus subordinados.	
38. Gerencia de forma eficaz e eficiente o desempenho e os processos coletivos.	
39. Compartilha conhecimentos e informações necessárias para a realização do trabalho.	
40. É capaz de dar e de receber <i>feedback</i> .	
41. É capaz de promover um clima de igualdade com fácil circulação de informação.	

42. Transmite informações para o ambiente externo à organização acerca dos trabalhos realizados dentro da organização.	
43. É um bom planejador, objetivo e estrategista.	
44. É capaz de delegar funções e responsabilidades acreditando na capacidade de sua equipe.	
45. Gerencia conflitos interpessoais.	
46. Tem capacidade de controlar situações de imprevistos e de crises.	
47. É coerente com os recursos disponíveis.	
48. Estabelece mecanismos de acompanhamento das tomadas de decisões e de medidas corretivas ou preventivas.	
49. É flexível para analisar novas alternativas e ideias durante o processo de negociação ou de soluções de problemas.	
50. Segue os objetivos e princípios da administração pública, não cedendo aos interesses particulares contrários ao interesse público.	

51. Assinale 5 (cinco) itens que você considera ser as melhores qualidades básicas para o sucesso de um gestor:

<b>Qualidade</b>	<b>Nível de importância</b>
A. Corajoso	
B. Comprometido	
C. Curioso	
D. Confiante	
E. Franco	
F. Reflexivo	
G. Perspicaz	
H. Mente aberta/tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias)	
I. Inovador	
J. Comunicativo (incluindo ser bom ouvinte)	
K. Conectado/informado	
L. Perceptivo	
M. Reflexivo/inteligente/sábio	
N. Analítico/objetivo	
O. Pragmático	
P. Decisivo (orientado para a ação)	
Q. Proativo	

R.	Carismático	
S.	Passional	
T.	Inspirador	
U.	Visionário	
V.	Enérgico/entusiástico	
W.	Animado/otimista	
X.	Ambicioso	
Y.	Tenaz/persistente/dedicado	
Z.	Colaborativo/participativo/cooperativo	
AA.	Envolvente	
BB.	Apoiador/solidário/empático	
CC.	Estável	
DD.	Confiável	
EE.	Justo	
FF.	Responsável	
GG.	Ético/honesto	
HH.	Consistente	
II.	Flexível	
JJ.	Equilibrado	
KK.	Integrativo	

Fonte: Mintzberg (2010, p. 201)

### **Pesquisa do perfil dos servidores**

Nas afirmativas a seguir, avalie o item que melhor indique sua situação:

52. Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

53. Idade (anos): \_\_\_\_\_

54. Estado civil:

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Separado (a) ou Divorciado (a)

( ) Viúvo (a) ( ) Outro \_\_\_\_\_

55. Onde mora:

( ) Águas Claras ( ) Brasília ( ) Brazlândia ( ) Candangolândia

( ) Ceilândia ( ) Cruzeiro ( ) Estrutural ( ) Fercal

- Gama  Guar  Itapo  Jardim Botânico  
 Lago Norte  Lago Sul  Núcleo Bandeirante  Paranoá  
 Park Way  Planaltina  Campus Planaltina - CPLA  
 Recanto das Emas  Riacho Fundo  Riacho Fundo II  Samambaia  
 Santa Maria  São Sebastião  SAI  Sobradinho  
 Sobradinho  Sudoeste/Octogonal  Taguatinga  Varjão  Vicente Pires  
 Outra\_\_\_\_\_

56. Trajeto de casa para o trabalho (e vice-versa):

- Transporte público  Transporte próprio  Outro

57. Escolaridade:

- Médio  
 Graduao  
 Pós-Graduao:  Especializao  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-Doutorado

58. Cargo que exerce:

- Docente  TAE:  Nível C  Nível D  Nível E

59. Há quanto tempo trabalha no Campus Planaltina (anos): \_\_\_\_\_

60. Faixa Salarial:

- Até R\$ 2.000,00  Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00  
 Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00  Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00  
 Entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00  Entre R\$ 10.001,00 e R\$ 12.000,00  
 Acima de R\$ 12.000,00

61. Como classifica a sua situao econômica:

- Ruim  Média  Boa  tima

62. Recebe funo gratificada:

- Não  Sim