

Qualificação e Comprometimento Organizacional: um estudo com os Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior

RAFAELA SIMOES EGITO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

MÔNICA M^a BARBOSA GUEIROS

Agradecimento à orgão de fomento:
Pela oportunidade de concluir o mestrado.

Qualificação e Comprometimento Organizacional: um estudo com os Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior

1. INTRODUÇÃO

Diante do contexto de transformações do cenário público brasileiro impulsionado pela passagem da era industrial para a era do conhecimento, destacando-se, assim, a capacidade de múltiplas tarefas a partir da adoção da tecnologia, flexibilidade, criatividade e capacidade de iniciativa, as organizações e a sociedade direcionam sua atenção para o seu maior ativo, que é o capital humano. Consequentemente impõe-se às instituições públicas e privadas uma necessidade maior de integração e de adequação aos mais avançados modelos de gestão (MENEZES, 2016).

Em meados do século XX, com o aumento da competitividade e da inquietação com a forma como o indivíduo relaciona-se com as organizações, manifestaram alguns estudos sobre o comprometimento em si e o modo como esse constructo interfere nos relacionamentos organizacionais. De acordo com Siqueira (2008), a partir de 1970 houve, mundialmente, um aumento no número de publicações científicas sobre o que chamamos de comprometimento no trabalho. Essas publicações objetivavam identificar o que vincula um indivíduo ao seu ambiente de trabalho e quais as consequências de tal vínculo para este indivíduo, para o trabalho e para as instituições.

Sob a mesma aplicação, passou-se a investigar também, conforme sumarizado por Bastos (1993), os fatores que promoviam ou moldavam o comprometimento (denominados de antecedentes, tais como características peculiares ao indivíduo, ao trabalho e à organização); fatores que resultavam das atitudes adotadas por um indivíduo comprometido (denominados de consequentes, tais como: a rotatividade e a produtividade) e os fatores que se relacionavam intimamente com o comprometimento, embora não fossem seus antecedentes ou consequentes (denominados de correlatos, tais como: a motivação e a satisfação).

A razão de ser da maioria das pesquisas de comprometimento organizacional é que um elevado nível deste vínculo contribui para que as instituições atinjam seus objetivos organizacionais e, conseqüentemente, melhores desempenhos. Dessa forma, as organizações desenvolvem práticas e políticas que visam obter um maior grau de comprometimento de seus trabalhadores de acordo com os objetivos e metas da organização (MEDEIROS, 2003).

Nos últimos dez anos, observam-se os esforços da Administração Pública Federal no intuito da profissionalização dos servidores públicos e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade dos serviços públicos. Evidenciam-se algumas normas instituídas, tais como o Decreto nº 5.707/2006, o Decreto nº 5.825/2006 e a Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, cujos conteúdos, de uma maneira geral, referem-se a ações de capacitação visando o aprimoramento dos processos de trabalho e a melhoria da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Para Lacombe (2008), as organizações precisam dispor de pessoas competentes com conhecimento, habilidades, atitudes e motivadas para desempenhar um excelente trabalho, mas para isso acontecer, a instituição necessita de pessoas qualificadas, sendo necessário investir em ações de educação continuada para os profissionais se desenvolverem no trabalho. O desenvolvimento profissional gera eficiência e eficácia e gerando grandes resultados para as corporações.

Visando entender como essas mudanças e avanços da administração pública causam impacto no comportamento dos servidores e em seu comprometimento com uma organização pública, o presente artigo analisou a influência da qualificação oferecida pela instituição estudada no comprometimento dos servidores técnico-administrativos.

Percebe-se que a instituição estudada tem investido em ações de qualificação, nos quais se destacam: a reserva de vagas em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* para servidores; ajuda de custo para realização de cursos de graduação e pós-graduação em Universidades Particulares; entre outras ações.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Uma das carreiras presentes em universidades públicas federais é a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005) que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo. O plano contempla a carreira do servidor por quase todo o tempo que ele deverá permanecer no serviço público até sua aposentadoria, mantendo-o estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional.

Não obstante, a rotatividade nessa carreira ainda é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino (SIQUEIRA *et al.*, 2004).

Reforça-se a importância de se compreender o comprometimento das pessoas na instituição pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade, assim como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Andrade (2015) corrobora ao afirmar que, por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos ilimitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Assim, espera-se neste estudo conhecer se de fato a qualificação dos servidores técnico-administrativos influencia no comprometimento organizacional desses servidores na instituição pesquisada, sendo este o objetivo do estudo.

Para isso, a pesquisa utilizou as dimensões do comprometimento em suas diversas multiplicidades, tendo como base o modelo de Meyer e Allen (1997) sobre os seus componentes e o modelo de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional. Neste trabalho, a opção pelos modelos citados ocorreu devido a ampla aceitação dos mesmos em pesquisas nacionais e internacionais sobre o comprometimento, sendo o modelo de Meyer e Allen (1997) validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000).

Acredita-se que este trabalho encontra relevância ao inserir a discussão dos temas comprometimento organizacional e a qualificação dos servidores em uma organização pública de ensino superior. Neste contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Em que medida a qualificação oferecida pelos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* aos servidores influencia no comprometimento organizacional deles segundo os modelos de Meyer e Allen (1997) e Medeiros (2003)?

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo realizar uma breve revisão teórica sobre os principais conceitos do tema proposto.

3.1.Revisão conceitual sobre o Comprometimento Organizacional

O termo comprometimento organizacional tem sido motivo de muitos estudos, especialmente na literatura de psicologia organizacional e comportamento organizacional

(MATHIEU e ZAJAC, 1990; ALLEN E MEYER, 1990; BASTOS, 1993). Assim, vários foram os significados encontrados, entretanto as várias definições compartilham um tema comum, ou seja, ter um vínculo ou ligação do indivíduo com a organização (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

O comprometimento organizacional envolve o desejo de permanecer, o sentimento de orgulho por pertencer, a identificação, o envolvimento com os objetivos e valores, o engajamento e o empenho do indivíduo com a organização (BASTOS, BRANDÃO, PINHO, 1997).

Dessa forma, a necessidade de orientar esse vínculo de entrega do funcionário com a organização fez surgir um conjunto de recursos psicológicos estudados por diversos pesquisadores (REGO e SOUTO, 2004). Para Menezes e Bastos (2009), o vínculo de comprometimento estabelecido entre o trabalhador e a organização teve origens nos estudos da sociologia, da antropologia e da psicologia.

Bastos (1993), na pesquisa das teorias organizacionais, buscando compreender os determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observou grande quantidade de constructos intrapsíquicos, sendo em sua maioria os de natureza atitudinal. Porém, continua Bastos (1993), com o surgimento da Escola das Relações Humanas e seu movimento contra as explicações tayloristas, observa-se o início da proliferação de constructos psíquicos. Assim, a maioria dos estudos sobre o comportamento do funcionário direcionava-se à investigação da motivação no trabalho, na perspectiva psicológica.

Com a finalidade de aumentar a produtividade organizacional através da satisfação e do engajamento dos colaboradores, o comprometimento organizacional tornou-se objeto de estudo de diversas pesquisas nas últimas décadas. Neste sentido, o comprometimento associa-se fortemente à união e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente organizacional (REICHER; FONSECA, 2012).

3.2.O Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer

De acordo com Allen e Meyer (1990 *apud* SIQUEIRA, 2008), o comprometimento afetivo faz com que o indivíduo se sinta habilitado e realizado no seu trabalho, sendo motivado por experiências anteriores que o marcaram psicologicamente. O comprometimento instrumental pode surgir no trabalhador ao passo que ele identifica os custos de deixar a organização. Entre os custos citados estão o receio de perder o tempo e o esforço investidos, benefícios, vantagens pelo tempo de serviço, além do rompimento das relações pessoais (MEYER; ALLEN, 1991).

O trabalho de fortalecimento do comprometimento organizacional deve abordar o tema de forma ampla, já que muitos gestores tendem a negligenciar o componente instrumental através de ações pontuais, direcionando os seus esforços apenas para o comprometimento afetivo (CAVALCANTE, 2005).

Já no comprometimento normativo, conforme Allen e Meyer (1990 *apud* SIQUEIRA, 2001), o sentimento de dever continuar na organização se consolida por meio de experiências positivas no meio social, profissional e familiar, que são vividas pelos trabalhadores depois da sua entrada na instituição.

Allen e Meyer (1990) afirmaram que os funcionários podem desempenhar cada uma dessas bases do comprometimento em graus variados, ou seja, desempenhar mais de uma base simultaneamente. Em função de sua diferença conceitual, os autores sugerem que cada uma das três bases se desenvolve de modo independente em relação às outras. Segundo eles, cada base apresenta antecedentes específicos que levam a estados psicológicos diferentes.

O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997), com a

utilização de técnicas multivariadas, como análise fatorial e análise de *cluster*¹. Medeiros e Enders (1997) verificaram a conceituação do comprometimento na realidade brasileira, de modo especial para as pequenas empresas nos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviço.

3.3. Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Observa-se, com certa frequência que tem aumentado demasiadamente o volume de pesquisas sobre os determinantes, preditores ou antecedentes do comprometimento do trabalhador nos diferentes focos e bases. Estudá-los tem sido a preferência de muitos pesquisadores, justificados, provavelmente pelo fato de que, conhecendo tais fatores ou preditores, a organização terá subsídios necessários à administração de um fenômeno de tamanha importância para o desempenho e competitividade. Esses sistemas são, por sua vez, determinantes dos comportamentos das pessoas e dos resultados.

Após examinar os resultados de algumas pesquisas no exterior, Borges-Andrade (1994, 1999) concluiu que os mais relevantes preditores do comprometimento estão no nível micro-organizacional, envolvendo variáveis pessoais relativas ao empregado, ao planejamento e manejo adequados de atividades, bem como à qualidade da liderança exercida pelos gerentes. No caso do Brasil o autor afirma que emergem como mais elevados preditores as variáveis de nível macro-organizacional, a saber: crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais; existência de políticas justas de gestão de recursos humanos; e a imagem da organização na sociedade.

3.4 A necessidade de Qualificação no Setor Público

A partir da década de 1990, o Estado teve a necessidade indispensável de buscar novos paradigmas para a administração pública. Foi executado grande esforço no sentido de mudar o antigo modelo burocrático para a gestão gerencial, com a introdução de novas técnicas orçamentárias, modernização e descentralização administrativa, com redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional principalmente na área de gestão de Recursos Humanos.

No entanto, para que uma organização realmente mude, é essencial que as pessoas que dela fazem parte também mudem especialmente em se considerando o fato de que toda instituição, organização ou empresa é um sistema aberto e dinâmico, e que quaisquer alterações em ambas as partes, tenderá a provocar mudanças no sistema como um todo.

Selden (2010) declara que por mais de uma década, as instituições do setor público têm procurado realizar mudanças substanciais na forma como gerenciam seus recursos humanos. Ressalta que, assim como as empresas privadas recrutam ativamente os profissionais mais bem qualificados e competentes, as instituições públicas devem fazer o mesmo. Para isso, deve-se investir na gestão dos Recursos Humanos, nas pessoas, quer pela capacitação, quer pela remuneração ou desempenho. A busca pelo conhecimento passa a ser uma exigência e o diferencial na prestação de serviços à sociedade, garantindo assim uma melhor gestão pública.

A qualificação tornou-se uma exigência global nos serviços públicos, podendo ser conceituada, de acordo com o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações

¹

de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais. O PCCTAE (2005) conceitua a qualificação como o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Para Friedmann (1962, apud TARTUCE, 2002), qualificação é pelo saber e pelo saber-fazer adquiridos tanto no trabalho quanto em sua aprendizagem sistemática. Portanto, para o autor, a divisão do trabalho defendida por Taylor na Administração Científica seria a degradação do saber fazer.

Para Naville (1956 apud COSTA, 2007), a qualificação não é determinada pela tecnologia, ela é construída socialmente, sua compreensão é a partir dela mesma e o conteúdo do trabalho não é requisito para estabelecer a qualificação. Segundo Manfredi (1999), o conceito de qualificação sempre esteve relacionado à ideia de crescimento socioeconômico, desde os anos 50 com as primeiras teorias sobre capital humano. A qualificação é a saída para resolver um problema presente na maioria das instituições, qual seja: a falta de capital humano possuidores de habilidades-chave.

Segundo Pacheco et al. (2009), não basta somente a elaboração de estratégias que requeiram mudanças tecnológicas, mas ações que causem impacto nos processos de qualificação dos empregados e revertam em desempenhos eficazes e com valores diferenciados.

3.5 O conhecimento como elemento para desenvolver competências no Serviço Público

A competência é definida por Zarifian (1999) como a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais forma quanto mais aumenta a complexidade das situações. Sobre o Modelo de competências o mesmo está voltado para um processo de individualização do trabalhador, pois as habilidades, competências e conhecimento demandados são estabelecidos de acordo com a estratégia organizacional, devendo estar adequados aos objetivos e à missão (DELUIZ, 2001).

Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

Fleury (2004) afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a figura 3, no qual a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento. A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

4. METODOLOGIA

Neste estudo, foram utilizadas a abordagem quantitativa e qualitativa. O estudo quali-quantitativo de acordo com Richardson (2007) é caracterizado por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. Deste modo, quando os dados que respondem à pergunta do estudo são oriundos de opiniões, porém transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para

assegurar uma exatidão melhor no plano dos resultados, são caracterizados como estudos quali-quantitativos.

No que se refere à tipologia, quanto aos fins, é considerada como descritiva e exploratória, pois, respectivamente, descreve as características de certas populações ou fenômenos; e efetua uma breve apresentação da literatura sobre o tema em análise (Gil, 2010; Vergara, 2016).

A pesquisa teve como universo os servidores técnico-administrativos que solicitaram incentivo à qualificação no período entre 01 de janeiro de 2015 a 31 de dezembro de 2017, na instituição estudada. O incentivo à qualificação é uma vantagem concedida ao servidor da carreira de Técnico Administrativo em Educação (TAE) que possui educação formal superior à exigida para o cargo e terá por base um percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, estabelecido em lei. Verificou-se que neste período houve a solicitação de 351 incentivos à qualificação.

Optou-se por estudar os servidores qualificados que solicitaram incentivo à qualificação de Mestrado e Doutorado pela instituição estudada e aqueles qualificados através da parceria da instituição com outra, localizada no Rio de Janeiro, no qual foi uma seleção com vagas destinadas aos servidores. Descartando-se assim, os servidores técnico-administrativos qualificados em outras instituições privadas ou públicas.

A partir desse recorte, a amostra reduziu-se a 54 servidores, conforme detalhamento constante na Tabela 1.

Tabela 1 - Amostra do estudo

Nível do curso	Instituição	Total de servidores
Mestrado	Do estudo	29
Doutorado	Do estudo	8
Mestrado (vagas destinadas a servidores)	Parceria com outra instituição	17
Total servidores qualificados		54

Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela instituição estudada.

Destes cinquenta e quatro servidores que atendiam aos critérios da pesquisa, três servidores não faziam mais parte do quadro de pessoal da instituição estudada, um servidor estava afastado para estudo *stricto sensu* e dois servidores já possuíam o nível de curso antes de ingressar na organização. Visto que um pré-requisito determinado foi que a qualificação do servidor deveria ocorrer após ingressar na instituição. Reduzindo-se o número de servidores aptos a participar da pesquisa para 48 (quarenta e oito) servidores. Por fim, destes 48 (quarenta e oito) servidores que participaram como amostra da pesquisa, 37 (trinta e sete) deles responderam o questionário disponibilizado no Google, em junho de 2018.

Realizou-se uma preparação ao trabalho de campo composta de duas etapas. Na primeira etapa, para identificar os servidores técnico-administrativos com elevado índice de comprometimento organizacional, utilizou-se um questionário estruturado com base em dois modelos. O primeiro baseou-se nos estudos de Meyer e Allen (1991; 1997) sobre comprometimento organizacional, também conhecido como Modelo Tridimensional de Comprometimento. O segundo modelo teve como base os estudos de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional.

Acerca dos resultados obtidos na perspectiva do comprometimento organizacional na realidade do indivíduo, o número de servidores técnico-administrativos identificados como comprometidos com a organização pesquisada foi de 60%, ou seja, 22 (vinte e dois) servidores técnico-administrativos, conforme Tabela 2, a seguir.

Tabela 2-Distribuição dos respondentes de acordo com o comprometimento com a instituição

Nível do curso	Instituição	Total de servidores
Comprometidos	22	60%
Não comprometidos	15	40%
Total	37	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As principais características a se destacar destes vinte e dois servidores que apresentaram elevado comprometimento organizacional foram: o predomínio do gênero feminino; a faixa etária predominante foi mais de 51 anos de idade; a maioria possui mais de 6 anos de exercício e 21 deles têm a intenção de permanecer na instituição.

Posteriormente, 13 (treze) servidores de elevado comprometimento organizacional foram entrevistados. As perguntas seguiram um roteiro pré-estabelecido de acordo com o tema do estudo, a fim de identificar em que medida a qualificação dos programas de pós-graduação oferecidos pela instituição influencia no comprometimento organizacional destes servidores.

Após o recebimento dos questionários da primeira etapa (identificar os TAE's comprometidos) confeccionou-se um banco de dados contendo todas as respostas para suas respectivas tabulações visando a eficácia e lisura do processo, a pesquisadora tabulou os dados no programa Microsoft Office Excel, que, em uma segunda etapa foram transferidos para o programa específico, o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0 subprograma *Frequencies e Statistics* para Windows, a fim de implementar os procedimentos de análise estatística.

Para análise das questões abertas da entrevista com os servidores que apresentaram elevado índice de comprometimento organizacional foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que de acordo com Bardin (2009, p. 40) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como anteriormente descrito, a análise das entrevistas teve como objetivo conhecer o nível de influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da instituição estudada sobre o comprometimento organizacional desses servidores. Os resultados descritos nesta seção foram sistematizados em duas linhas principais: ‘não houve influência’ e ‘houve influência’ no comprometimento organizacional.

5.1 Não houve influência da qualificação no comprometimento organizacional

A seguir na Tabela 3, demonstra-se a visão dos servidores que consideraram que não houve aumento do comprometimento organizacional após a qualificação.

Tabela 3 – Não houve influência

Categoria	Respostas	Frequências das respostas
Não houve influência	Considerar-se sempre comprometido com o trabalho	1
	Poderia ter aumentado o comprometimento organizacional	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Um dos respondentes (A) demonstrou que “é normal” estar sempre comprometido com o trabalho.

A: Na realidade, você me passou essa informação [que sou uma servidora comprometida], mas eu nunca pensei “ah, eu sou uma servidora comprometida”, pois em todos os lugares em que eu trabalhei, eu desenvolvi as mesmas atividades com o mesmo profissionalismo (...) É um “plus” a mais essa questão de ter um mestrado, é normal pra mim sabe?

O servidor G demonstrou em sua fala que o comprometimento não aumentou, pois, ele permaneceu no mesmo setor de trabalho enquanto a sua vontade era trabalhar com o público da qualificação.

G: (...) Talvez tivesse aumentado se eu tivesse ido para o lugar que eu queria. Como eu não consegui ir por conta, como eu disse, o período que eu terminei o mestrado foi o período que se aposentaram duas colegas de setor e ficava difícil sair todo mundo ao mesmo tempo. Duas aposentadas e eu mudando de setor. Gostaria de ter trabalhado com esse público que eu me qualifiquei em relação a ele.

Através das falas dos respondentes na categoria *não houve influência* (tabela 3), um dos respondentes (A) demonstrou que “é normal” estar sempre comprometido com o trabalho. Através desta entrevista, a pesquisadora aferiu que houve um pouco de decepção por parte do servidor por não ter cursado um curso de mestrado da área de administração. O servidor G demonstrou em sua fala que o comprometimento não aumentou, pois, ele permaneceu no mesmo setor de trabalho enquanto a sua vontade era trabalhar com o público da qualificação. Segundo o servidor G, a mudança de setor não foi possível devido ao tempo de serviço e conhecimentos adquiridos ao longo dos 30 anos de serviço na instituição na mesma função/setor. Bastos e Lira (1997) corroboram com o relato do servidor G, nos quais afirmam que a lotação dos indivíduos de acordo com a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o grau de comprometimento.

5.2 Houve influência da qualificação no comprometimento organizacional

É pertinente salientar que a incidência do aumento do comprometimento organizacional com a qualificação dos servidores permeou quase todas as entrevistas. Percebe-se através dos relatos dos entrevistados que as respostas sobre o aumento do comprometimento organizacional foram centralizadas em três categorias principais: questões pessoais, remuneração e a Universidade.

Tabela 4 – Houve influência

Categoria	Respostas	Frequências das respostas
Houve influência	Pretensão de fazer concurso na instituição para outro cargo	2
	A qualificação ajudou a participar de outras atividades	2
	Agregou valor ao trabalho	1
	Tornou-se mais tolerante	1
	Sentimento de gratidão à instituição	1
	Aplicabilidade do aprendizado na prática laboral	4
	Pela mudança de cargo (de técnico-administrativo para professor)	1
	Pretensão de fazer doutorado	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre as falas dos entrevistados da categoria *Houve influência*, houve a maior frequência de respostas em *aplicabilidade do aprendizado na prática*, isto é, houve um conhecimento maior sobre o trabalho desenvolvido. Seguem os relatos dos entrevistados:

J: A minha pesquisa na época foi de professor substituto e eu trabalhava com eles (...). O comprometimento ampliou com certeza, pois através dos estudos das leis, que tive que me aprofundar para fazer minha dissertação, eu tive que buscar muita coisa em outras instituições, na CAPES, só enriquecimento. Assim, meu serviço que eu fazia sozinha, que eu atendia o professor substituto (...) tudo era eu quem fazia. O trabalho trouxe uma melhoria para o setor, hoje são três seções que fazem o que só era comigo.

E: (...) começa a ver as coisas de forma mais crítica, não é tudo mil maravilhas, começa a ver mais os defeitos, o que você pode melhorar, mexer ali no laboratório, fazer alguma coisa diferente, devido ao que você aprendeu.

I: De acordo com as disciplinas ofertadas no mestrado, eu pude melhorar e trazer para o ambiente de trabalho o que aprendi.

Os relatos estão em consonância ao que está na teoria sobre o tema competências, Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

A competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento. A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

O servidor J através do conhecimento adquirido com a qualificação trouxe melhorias para o setor de trabalho, fazendo uso assim das competências adquiridas, conseqüentemente, aumentando o seu comprometimento organizacional. É importante extrair também através do relato deste servidor que “as políticas de reconhecimento fortalecem os vínculos” (MEYER e ALLEN, 1990), já que através dos estudos extraídos da qualificação, o servidor J apresentou os resultados do estudo ao setor e teve sua sugestão reconhecida e colocada em prática.

Os servidores F e L afirmaram que a competência adquirida agregou valor ao trabalho:

F: Foi algo novo, não tem nada a ver com minha área de trabalho. Mas profissionalmente agreguei mais um conhecimento, foi um somatório. Não gosto de ficar presa em uma área. Eu fiz pedagógico, depois eu fiz sociologia, depois eu fiz biblioteconomia, aí fiz o mestrado em controladoria (...). E pela oportunidade que me apresentou aqui dentro da casa, que eu trabalho há tanto tempo, aí eu fiz.

L: Acho que o meu comprometimento cresceu, já havia muito comprometimento, mas no momento em que eu consigo fazer um curso que me permita ampliar os conhecimentos, acho que o comprometimento cresce mais ainda. Porque é natural. Você já tinha o comprometimento, você vai crescer, mas não só você, quem crescer é a universidade como um todo.

Já os servidores C, D e I, demonstraram gratidão e tolerância. A posição é corroborada através de Fleury (2004), que afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

C: Antes da qualificação, meu comprometimento já era total. Eu gosto daqui, eu gosto dos meus alunos, do público que eu lido e depois da qualificação, eu fiquei mais tolerante com esse aluno (...) então eu estou mais tolerante nesse sentido.

D: Tenho uma visão diferente hoje. Valorizo minha instituição (...) Graças a ela consegui realizar meu sonho (...)

I: Eu sinto grato pela oportunidade que eles me deram pra poder me capacitar e também sei que tem uma abertura para fazer um doutorado se eu quiser.

Os servidores B e I através de suas falas demonstraram ter a pretensão de fazer concurso para outro cargo superior dentro da própria instituição:

B: (...) tenho perspectivas de no futuro fazer um concurso na própria instituição. Seria muito bom passar num concurso aqui mesmo, seria uma conexão muito boa.

I: O trabalho que eu tenho, agora não penso em sair, penso em melhorar minha posição aqui, passando como professor.

O servidor K comprova o aumento do comprometimento organizacional através da mudança de cargo por intermédio de novo concurso, passando de técnico-administrativo para professor. E encerra a sua fala dirigindo um questionamento a instituição estudada sobre como se poderia conceder mais oportunidades a um servidor qualificado.

K: (...) No caso se eu tivesse permanecido como técnica, eu não teria o interesse de continuar como técnica para toda a minha vida, não era a carreira que eu estava almejando. A instituição deveria repensar: como posso dar mais oportunidade para que o servidor venha permanecer na organização? Para que ela não venha qualificar um técnico ou quem quer que seja, e ele não tiver pretensão de ficar na instituição.

Assim, os relatos dos servidores B, I e K estão em consonância com os estudos de Bastos e Lira (1997) sobre oportunidades de crescimento tende a aumentar o comprometimento do indivíduo.

Em síntese, sobre a influência da qualificação oferecida aos servidores técnico-administrativos da instituição sobre o comprometimento, os achados, em sua maioria, demonstraram que aumentou o comprometimento deles após a qualificação. Através dos relatos, percebe-se que a aplicabilidade do aprendizado na prática, a pretensão de fazer concurso na instituição para outro cargo e por a qualificação ajudar a participar de outras atividades foram as respostas com maior número de frequências.

Sendo importante também frisar que existiram relatos sobre a não influência da qualificação no comprometimento: como por exemplo, um servidor afirmou que não aumentou, já que se considera sempre comprometido, e dois servidores afirmaram que poderia ter aumentado o comprometimento, caso tivesse ocorrido a mudança de setor para aquele específico do estudo do mestrado.

6. CONCLUSÃO

A principal questão dessa pesquisa se voltou a analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos por uma instituição de Ensino Superior aos servidores técnico-administrativos em educação no comprometimento organizacional. Além de um panorama teórico, alicerçado em uma pesquisa bibliográfica, foram realizados questionários e entrevistas semiestruturadas com os servidores qualificados.

Os respondentes representaram uma rica fonte de obtenção de dados, sendo obtidos os pontos de vista sobre o tema em análise, haja vista a diversidade entre os perfis dos indivíduos entrevistados.

Os resultados sobre a influência da qualificação no comprometimento organizacional foram agrupados em duas categorias: não houve influência e houve influência. Apenas dois servidores demonstraram em seus relatos que não houve influência no comprometimento, um deles por achar ser sempre comprometido e o outro, por não ter obtido uma vaga no setor da área onde foi qualificado.

A maioria dos relatos demonstrou que houve o aumento do comprometimento organizacional após a qualificação. A maior frequência de respostas foi em aplicabilidade do aprendizado da qualificação na prática, remetendo assim o resultado ao conceito de competências. A competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados do estudo também estão em consonância aos achados de Bastos e Lira (1997), nos quais afirmam que ações de treinamento e qualificação aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.

A maior frequência de respostas sobre o motivo do aumento do comprometimento na realidade laboral foi em aplicabilidade do aprendizado da qualificação na prática, remetendo assim o resultado ao conceito de competências e também está em consonância com os estudos de Mathieu e Zajac (1990) sobre a natureza do trabalho: “Alto grau de comprometimento mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho”.

Ações de treinamento e qualificação aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade (BASTOS e LIRA, 1997).

Como limitação, vale ressaltar a divergência e falta de dados disponibilizados pela Instituição quanto ao número dos servidores técnico-administrativos qualificados no período pesquisado, o que dificultou a análise. Além da ausência de outras pesquisas com a junção dos temas qualificação e comprometimento organizacional.

Como contribuições, os achados deste estudo podem servir de suporte no direcionamento e na implantação de ações, com foco no aprimoramento das práticas voltadas para a satisfação e a valorização do servidor. Como investimentos nas políticas de gestão de pessoas, com ações que priorizem a qualificação dos servidores públicos, bem como a criação de um sistema de avaliação de impactos relacionada à qualificação dos servidores.

Como sugestão para futuras pesquisas: novos estudos associando qualificação dos servidores públicos e o conceito de engajamento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração Contemporânea – Perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ALLEN, N. J. MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**. Journal of Occupational Psychology, v.63, p.1-18, 1990. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2009.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, 52-64, 1993.

_____. BRANDÃO, M. G. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BRANDÃO, F.; MACHADO, G. **Relações entre Estratégia competitiva, estrutura produtiva e estrutura organizacional de empresas**. Rio Grande do Sul: Talentos, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Revista da Administração Contemporânea. v. 5, n. 3, Set./Dez. p. 85-106, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 14 jan. 2018.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 14 jan. 2018

_____. **Decreto presidencial nº 5.825** de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a instituição Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm > Acesso em : 12 fev 2018.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006b.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom**. 2005. 212 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, 2001.

FLEURY, M. T. L.. Aprendendo a mudar; aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

MANFREDI, S. M.. **Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas**. Campinas: Cedes/Unicamp, 1999.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Menezes, Danubia Paula da Silva. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato da remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Pernambuco.

MENEZES, I. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização.** 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

_____.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014.** Disponível em: <http://www.progep.ufu.br/legislacao/portaria-mec-no-27-de-15-de-janeiro-de-2014-institui-plano-nacional-de-desenvolvimento>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V.. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro:FGV, 2006.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. **ENCONTRO DA ANPAD**, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

_____.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedentes do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, jan./mar., p. 151-177, 2004.

SELDEN, S. C. Inovações e tendências globais nas práticas de gestão de recursos humanos. In: PETERS, B. Guy; JONPIERRE (orgs.). **Administração Pública: coletânea.** São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

TARTUCE, G. L. B. P. **O que há de novo no debate da “qualificação do trabalho?”: reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville.** 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução de Maria Helena C. V. Trilinski. São Paulo: Atlas, 2008.