Comprometimento Organizacional dos Servidores Docentes e Técnicos Administrativos em uma Instituição Federal de Ensino

Harrison Corrêa Lopes – IFAM
Débora Vargas Ferreira Costa – UFRRJ
Victor Cláudio Paradela – UFJF

Resumo: O presente artigo aborda o Comprometimento Organizacional dos servidores docentes e técnicos de uma instituição federal de ensino. Trata-se de um conceito amplamente explorado, referindo-se ao grau em que os funcionários se identificam com os objetivos e valores da organização e estão dispostos a investir esforços adicionais para alcançar esses objetivos. Para fundamentar teoricamente a pesquisa, foram abordados conceitos sobre Gestão de Pessoas e alguns enfoques teóricos, com destaque para o modelo tridimensional de Meyer e Allen e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A pesquisa adotou uma abordagem mista, utilizando tanto métodos qualitativos quanto quantitativos, incluindo a aplicação de questionários baseados na EBACO-R. Os resultados oferecem uma visão abrangente sobre a gestão organizacional na instituição em estudo, fornecendo *insights* que podem orientar estratégias para melhorar a satisfação dos servidores e o desempenho institucional. Além disso, destacam a importância de uma gestão que equilibre aspectos emocionais e práticos, visando uma maior eficácia organizacional.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional; Comprometimento Organizacional; EBACO-R; Instituição Federal de Ensino

1. Introdução

Em um mundo no qual a tecnologia tem tomado conta dos afazeres e dos trabalhos de forma cada vez mais intensa, o capital humano vem se tornando mais raro, precioso e alvo de cuidado por um crescente número de organizações. Afinal, não importa o quanto as máquinas estejam dominando o ambiente de trabalho, tem-se visto cada vez mais a necessidade de se obter pessoas capacitadas para incorporar o time das empresas e ajudá-las a alçar os seus objetivos nas mais diversas tarefas (Viana; Lima, 2010).

Por isso, torna-se importante o estudo do comportamento humano nas organizações, tendo como uma de suas vertentes o comportamento organizacional. Segundo Robbins (2006), comportamento organizacional é uma ciência que visa à melhoria da eficácia organizacional por meio da investigação de como as organizações são afetadas por indivíduos, grupos e estruturas.

O fator humano pode ser o maior ponto de impulsionamento e de decaimento de uma organização se ele não estiver sob as égides de uma boa gestão (Viana; Lima, 2010). Afinal, os indivíduos apresentam as mais variadas diferenças entre si, na maneira de pensar, de agir e de se enxergar em cada ambiente. De tal maneira, compreender o comportamento organizacional destes indivíduos torna-se uma tarefa de suma importância.

Para Leite, Leite e Albuquerque (2012), a expressão “comportamento organizacional” é utilizada para designar as habilidades humanas, tais como motivações, comportamentos e outros processos relacionados a ações grupais nas organizações de trabalho. A forma pela qual o conhecimento se constrói pode ser aperfeiçoada conforme as concepções individuais de cada um e sua maneira de atuar no ambiente de trabalho também pode beneficiar a instituição, já que tais características podem aprimorar a forma com que os indivíduos desenvolvem os procedimentos e ações necessárias de acordo com as demandas da sua organização e, consequentemente, da sociedade a qual está inserida (Valentim, 2008).

Um dos construtos mais investigados dentro do comportamento organizacional é o comprometimento. Segundo Bandeira *et al.* (2000), entende-se por comprometimento organizacional o acentuado vínculo entre um indivíduo e sua instituição, dedicando a ela sua energia e lealdade. Adresi (2017) complementa que o construto citado é um indicador de que os trabalhadores são capazes de cumprir os objetivos da instituição, assim como suas tarefas na organização.

O objetivo principal da pesquisa cujos principais resultados estão aqui apresentados foi analisar o comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos educacionais de uma instituição federal de ensino. Especial atenção foi dada às consequências dos processos de remoção, que são as mudanças e servidores entre os diferentes *campi* de uma instituição de ensino, que costuma gerar perdas de talentos e dificuldades para os gestores das unidades menos centrais, localizadas em cidades de menor porte.

Buscou-se, então, responder a seguinte questão de pesquisa: “como as frequentes remoções de docentes em uma instituição federal de ensino impactam o comprometimento organizacional e o desempenho dos servidores restantes no *campus* X da universidade Y?”. O nome da instituição envolvida é aqui omitido devido a um acordo firmado com os gestores e os participantes da

pesquisa à época do levantamento de dados, visando evitar qualquer constrangimento que poderi decorrer da identificação.

A investigação contou com uma pesquisa de campo, conforme explicado na seção que apresenta os procedimentos metodológicos seguidos. Antes, porém, foi buscado suporte em teorias referentes à Gestão de Pessoas de um modo geral. Em seguida, buscou-se compreender o comportamento organizacional e suas principais acepções, bem como a importância da cultura e do clima organizacional. Por fim, o comprometimento organizacional foi analisado, com base nas principais teorias que o abordam como a tridimensional do comprometimento organizacional, de Meyer e Allen (1991).

O referencial teórico adotado está destacado na próxima seção, a segunda de um total de cinco, contando com esta introdução. A seção seguinte à de fundamentação teórica expõe os procedimentos metodológicos seguidos. Na sequência, são apresentados e discutidos os principais resultados encontrados na pesquisa de campo realizada. Depois, destacam-se as considerações finais do artigo, com as conclusões a que foi possível se chegar e recomendações para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

As organizações surgiram e se desenvolveram a partir das complexidades que despontam das relações humanas, tanto de natureza pessoal, como coletiva. Ao longo do tempo, essas estruturas se adaptaram às transformações sociais, econômicas e tecnológicas, refletindo um constante processo de ajuste e inovação para atender às necessidades dinâmicas de seus membros e do ambiente ao seu redor. Atualmente, as organizações podem contar com o acesso às mais variadas tecnologias como aparato de auxílio, no entanto, “sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona” (Bertiz, 2009, p. 18).

Por isso, dentro das instituições, aos poucos foi sendo percebido que o avanço está para além da evolução das ferramentas de gestão. Ele também está diretamente ligado à maneira pela qual os trabalhadores se percebem no contexto organizacional e interagem entre si. Diversos estudos revelam o significativo impacto da qualidade do gerenciamento para que esses movimentos sejam mais produtivos e harmoniosos. Então, se todo o conjunto de funcionamento maximizado depende da boa estruturação das relações interpessoais, conhecer profundamente o cerne das relações humanas exige dos gestores habilidades de vínculo e de gestão do comportamento. É nesse sentido, então, que surge a noção de comportamento organizacional (CO), entendido como o conjunto de traços e de características individuais quando estão sujeitas ao ambiente institucional e às suas variadas influências (Biacardi, 2014).

É interessante notar que as habilidades interpessoais nem sempre foram objeto de estudo dentro do campo da Administração. Conforme Robbins et al. (2010), até o final da década de 1980 somente matérias objetivas adentravam o currículo acadêmico com preponderância, no entanto, com o tempo, foi entendido a necessidade em obter habilidades de liderança e comunicação. A busca por formações que oferecessem um conhecimento abrangente e voltado para as capacidades do indivíduo passaram a se provar essenciais para os profissionais da administração/gestão e outras áreas afins.

Para Robbins et al. (2010, p. 2), "o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores também auxilia as organizações a atrair e reter funcionários com alto nível de desempenho". De fato, entender a satisfação dos trabalhadores como um ponto de importância auxilia na manutenção dos vínculos, que, por sua vez, permite que a organização detenha bons profissionais de destaque com permanência a longo prazo, já que a escassez desses profissionais independe das condições do mercado de trabalho

Assim, possuir uma equipe gestora bem capacitada, com instrução e abundante domínio das relações pessoais permite um envolvimento maior entre os trabalhadores e a organização, e auxilia nas etapas de contratação e de manutenção de pessoal. Além disso, favorece a manutenção de um ambiente de trabalho ordenado, equilibrado, proveitoso e agradável, o que tende a beneficiar a satisfação dos funcionários. Um trabalhador que está satisfeito com o ambiente e o tratamento que a organização lhe oferece tende a desempenhar suas atividades com mais dedicação e prazer, unindo com muito mais facilidade os interesses pessoais e os coletivos numa só demanda e exercício.

Nesse contexto, em diversas organizações, a Gestão de Pessoas tem adotado um conjunto de estratégias voltadas, em âmbito administrativo, a conduzir e gerir a força de de maneira a maximizar sua eficiência e garantir que os objetivos estabelecidos pela empresa sejam atingidos. Desta forma, seu objetivo primordial é tecer relações entre os próprios trabalhadores, desenvolvendo-os e facilitando o alcance de metas (Jesus; Rowe, 2015). Nessa mesma direção, vale resgatar o que realça Pereira (2006, p. 19):

> As organizações são feitas de pessoas e dependem de seus esforços para que consigam atingir seus objetivos globais e estratégicos. Por sua vez, as pessoas também dependem das organizações nas quais trabalham, pois estas lhes proporcionam meios para que consigam atingir seus objetivos pessoais e individuais. Eis uma relação que beneficia as duas partes.

A fala do citado autor destaca a interdependência entre as organizações e as pessoas que nelas trabalham. Reconhece-se que as organizações são compostas por indivíduos e que seu desempenho é crucial para o alcance dos objetivos globais e estratégicos da organização. Da mesma forma, as pessoas dependem das organizações para fornecerem as ferramentas e recursos necessários para atingirem seus próprios objetivos pessoais e individuais.

Dentre os principais aspectos que precisam ser gerenciados pela Gestão de Pessoas, destaca-se a cultura organizacional, que representa um conjunto de valores e normas compartilhados entre a gestão da empresa e seus trabalhadores. Ela pode ser percebida como a reunião de todas as partes que formam hábitos, normas, crenças estabelecidas, costumes, atitudes e experiências compartilhadas por todos os trabalhadores da organização. Para Robbins et al. (2010, p. 501), "a cultura organizacional se refere a um sistema de valores que é compartilhado pelos membros de uma organização e que a diferencia das demais". Esses mesmos autores, existem sete características básicas que podem ser atribuídas à cultura de uma organização: inovação, orientação para os resultados, atenção aos detalhes, foco na equipe, foco na pessoa, agressividade e estabilidade.

Ainda na opinião dos autores mencionados, a cultura organizacional não se relaciona com a satisfação pessoal dos trabalhadores, mas sim com a maneira a qual eles percebem as características da cultura da empresa, independente se a aprovam ou não. Ela orienta, dentro da

organização, qual o comportamento mais adequado a ser adotado dentro de cada contexto em específico (Silva et al., 2018).

Vale também destacar que a cultura organizacional não pode ser entendida como completamente uniforme, uma vez que ela representa a imagem pessoal que cada trabalhador tem dela. Desse modo, sob a perspectiva de indivíduos com diferentes características, cada um terá sua própria visão. Nesse sentindo, também cada organização apresentará a sua própria cultura organizacional. Ainda conforme Robbins et al. (2010, p. 504), a cultura desempenha diversas funções em uma organização, pois:

> Em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras. Em segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Em terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto lugar, ela também estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é como uma argamassa social que ajuda a mantença de uma organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela funciona como um sinalizador de sentido e um mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e aos comportamentos dos funcionários.

Para se obter informações aprofundadas sobre a cultura de uma organização, é importante realizar um diagnóstico organizacional, que seria "uma construção elaborada com informações sobre o momento atual e um referencial que prevê o comportamento futuro da organização" (Mello, 2008, p. 23). Uma das ferramentas mais utilizadas nesse diagnóstico é a pesquisa de clima organizacional, que obtém informações sobre o ambiente da organização por meio da percepção dos próprios trabalhadores.

O clima organizacional é capaz de indicar a qualidade que o ambiente de trabalho de uma organização apresenta com relação à satisfação de seus trabalhadores, podendo estar sujeito a diversos fatores para a sua avaliação. O clima normalmente favorece o indivíduo quando esse possibilita com que ele satisfaça suas necessidades e o desfavorece quando essas mesmas necessidades são impedidas ou inibidas (Mello, 2008, p. 24).

É por meio do monitoramento do clima que se faz possível compreender qual o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às funções que estão desempenhando, ao suporte oferecido pela liderança e pela organização, bem como a qualidade dessa liderança quanto às condições do ambiente de trabalho, remunerações, dentre outros aspectos. Assim, podem ser revelados tanto os aspectos positivos quanto negativos daquele ambiente e como e o quanto eles estão refletindo nos resultados obtidos. Costa (2012, p. 43) aduz que "clima e cultura são fatores complementares. Entretanto, observa-se que o clima é um fenômeno temporal, o registro de um momento, de um período da empresa; enquanto a cultura somente é estabelecida e consolidada ao longo do tempo". Segundo Mello (2008, p. 24):

> Existem determinados fatores dos quais o clima organizacional deriva, por exemplo: as normas e valores, história de disputas internas e externas da organização, os processos de trabalho, a comunicação interna, o perfil das pessoas que são selecionadas e a percepção dos fatos.

Esta afirmação aponta para a complexidade e a multidimensionalidade do clima organizacional. Assim, torna-se essencial que a organização realize a pesquisa sobre o clima organizacional com certa periodicidade, sempre promovendo alterações que forneçam melhorias conforme tenham sido os resultados auferidos. Tanto o clima quanto a cultura organizacional são conceitos importantes dentro do comprometimento organizacional, tema que passará a ser exposto adiante.

Outrossim, os fatores e elementos estudados até agora são ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas, e da sua aplicação é que surge o comportamento organizacional, que estuda e aplica as noções de análise da conduta humana dentro das organizações. No entanto, esse comportamento também visa ao seu próprio fim, qual seja, gerar o comprometimento organizacional, tema abordado a seguir.

Conforme já destacado, a Gestão de Pessoas depende de diversas habilidades pessoais de relacionamento para encontrar a sua eficácia, e da sua aplicação é que surge o comportamento organizacional, que estuda e aplica as noções de análise da conduta humana dentro das organizações. No entanto, esse comportamento também visa ao seu próprio fim, qual seja, gerar o comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional é um conceito que guarda uma enorme relevância prática e teórica, com estudos sobre esse tema que remontam há quase sessenta anos, estendendo-se a diferentes países (Rodrigues et al., 2019).

O que motiva a ação dos funcionários de uma empresa para que um objetivo específico seja alcançado é o comprometimento organizacional. As crescentes transformações sociais impactam diretamente o ambiente de trabalho, que se vê diante de demandas cada vez maiores por mudanças capazes de o ajustarem as exigências de crescimento (Queiroz, 2021; Bastos, 1993).

Essas mudanças se fazem presentes nas mais variadas organizações, seja em âmbito público ou privado. “Apresenta-se, dentro do cenário atual, uma conjuntura onde tanto empresas quanto funcionários tomam consciência das mudanças revolucionárias emergentes que alteram o nível de exigências organizacionais e individuais” (Bandeira et al., 2000, p. 134). E, nessa linha:

> O olhar das organizações sobre o papel das pessoas no contexto organizacional vem evoluindo desde uma perspectiva de fragmentação e programação do trabalho, passando pelo acompanhamento e pelo encontro do ser social que desenvolve um trabalho intelectual por meio de equipes, até o desenvolvimento organizacional atrelado ao pessoal e profissional. (Pinho et al., 2020, p. 506).

Assim, estão presentes as noções de comprometimento organizacional, que podem ser vistas como o vínculo que é criado entre um indivíduo a organização em que este está inserido, e que influencia diretamente nas suas funções e competências (Bandeira et al., 2000). Barbosa *et al.* (2017, p. 88), por sua vez, exemplificam a importância do comprometimento organizacional, indicando:

> Por exemplo, uma ferramenta que está quebrada pode resultar em um tempo ocioso para um funcionário ainda que este disponha de conhecimentos para consertá-la, até que haja o manuseio de um técnico responsável, o que irá gerar gastos para a organização. Por outro lado, um funcionário que é comprometido

> apresentará uma solução temporária para tornar o seu trabalho possível até a chegada do responsável pelo conserto.

Essa situação exemplifica como o comprometimento organizacional pode contribuir para a resolução de problemas de forma proativa e eficiente. Um funcionário comprometido não apenas identifica o problema, mas também busca soluções e toma medidas para minimizar o impacto negativo na produtividade e nos resultados da organização.

Nas últimas décadas, três abordagens conceituais dominaram a pesquisa de comprometimento organizacional: a afetiva, a instrumental ou computacional e a normativa. Essas três abordagens foram utilizadas em alguns estudos isolados, como abordagens afetivas, ou modelos multidimensionais, como o modelo conceitual de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen (1991). Cada um desses enfoques oferece uma lente única para a compreensão de como os indivíduos se conectam emocionalmente, calculam seus interesses pessoais e normativos, e respondem às expectativas organizacionais.

Conhecidas as bases teóricas que deram sustentação ao desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada, a próxima seção explicita os procedimentos metodológicos que foram seguidos na investigação realizada.

3. Método de Pesquisa

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram seguidos, os quais foram considerados alinhados aos objetivos da pesquisa, visando assegurar uma investigação mais criteriosa e adequada às questões levantadas.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que é direcionado à resolução de um problema identificado em uma instituição. A abordagem adotada foi mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa quantitativa envolve a mensuração de dados que podem ser expressos numericamente, como informações ou opiniões, utilizando-se de recursos estatísticos para a análise. Por outro lado, a pesquisa qualitativa é caracterizada por um vínculo indissociável entre o que é objetivo e subjetivo, impossibilitando a representação numérica dos dados (Gil, 2008; Kauark *et al*., 2010).

A abordagem quantitativa, com seu caráter direto e conclusivo, busca classificar e analisar informações de forma numérica e estatística. Em contraste, a abordagem qualitativa requer um processo mais interpretativo, onde se elaboram hipóteses e se analisam as relações entre as variáveis. Além disso, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador uma análise mais aprofundada, devido ao maior nível de detalhamento dos dados adquiridos (Prodanov & Freitas, 2013; Creswell, 2007).

Este estudo pode ser definido como exploratório e descritivo. Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa exploratória é essencial para clarificar conceitos e estabelecer prioridades, além de definir operacionalmente os termos utilizados, o que contribui para o planejamento final da pesquisa.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica envolve um estudo sistemático baseado em materiais

publicados, como livros, revistas, jornais e fontes eletrônicas, que são acessíveis ao público em geral. O levantamento caracteriza-se pela interrogação direta de pessoas para conhecer seu comportamento e opiniões. A principal vantagem dessa abordagem é a possibilidade de coletar dados amplos sem necessidade de deslocamento, facilitando o acesso às informações (Medeiros, 2019; Gil, 2008).

Em seguida, foi aplicado um questionário do tipo estruturado em servidores da instituição federal de ensino estudada e realizadas entrevistas com ex-servidores. O objetivo foi entender melhor as motivações para os resultados obtidos, especialmente em relação às bases do comprometimento organizacional, tanto aquelas com comprometimento abaixo da média quanto as com comprometimento acima da média.

Além disso, foi realizado um grupo focal para investigar e entender como um grupo específico de pessoas percebe, opina e expressa atitudes e experiências em relação ao tema estudado. A abordagem qualitativa, nesse contexto, detalha os fenômenos estudados e dá importância às declarações dos indivíduos sociais envolvidos. Isso se deve ao caráter interpretativo das opiniões emitidas pelos participantes, considerando não apenas os elementos e situações em discussão, mas também o contexto social e cultural que os envolve (Viera & Zouain, 2005; Denzin & Lincoln, 2006).

O grupo focal é uma técnica qualitativa que se assemelha a de entrevistas, na qual a coleta de dados ocorre por meio de diálogos e debates em grupo. O objetivo dessa técnica é coletar dados que proporcionem uma compreensão mais profunda sobre as convicções, entendimentos e conceitos dos participantes sobre a temática em questão. Além disso, o grupo focal permite aos participantes reagirem e interagirem com as questões propostas pelo moderador (Morgan, 1997; Kitzinger, 2000).

Participaram do grupo focal nove servidores de diferentes departamentos e cargos, incluindo aqueles que ocupam ou ocuparam funções gratificadas e de gestão. As questões abordadas foram baseadas no questionário EBACO-R, com o objetivo de aprofundar o entendimento dos resultados preliminares da pesquisa.

4. Resultados e discussão

Conforme exposto na seção anterior, foram três os procedimentos de coleta de dados no campo: questionários, entrevistas e grupo focal. Devido à limitação de espaço, optou-se, neste artigo, por destacar especificamente o que foi encontrado no grupo focal, cujos principais resultados estão destacados a seguir. Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, foram criados nomes fictícios. Para facilitar a identificação dos participantes, segue abaixo a correlação dos participantes e seus respectivos cargos na instituição.

Quadro 1 Relação de nomes e cargos

Nome fictício	**Cargo**
Gérson	Docente
Michel	Docente
Lauro	Docente
Bernardo	Docente

Arthur	Docente
Sebastião	TAE
Agenor	TAE
Cecília	TAE
Helena	TAE

Fonte: Elaboraçáo própria (2024).

Foram identificadas algumas categorias de análise, podendo-se destacar: 1) Filosofia e valores; 2) Valores não vividos na prática; 3) Reconhecimento; 4) Relação com os colegas; 5) Interferência da política interna; 6) Atitudes para ser recompensado; 7) Dedicação à instituição m que trabalha; 8) Desenvolvimento profissional na instituição. O questionamento em cada categoria permitiu que os participantes pudessem se expressar sobre suas percepções e experiências na instituição, permitindo reflexões acerca as respostas coletadas.

Quadro 2 – Categoria 1

CATEGORIA 1 - FILOSOFIA E VALORES	
Gérson	"Hoje, conhecendo melhor a legislação e como funciona a instituição, eu diria que eu estou me identificando com a filosofia, porque a formação integrada, que é a proposta aqui, não é uma formação técnica, tem muito espaço aqui para filosofia, pra ética, pras humanidades, mas por muito tempo, nós das Humanas nos sentimos excluídos de algumas coisas por falta de entendimento que se tem da nossa visão de mundo, da nossa visão de educação, que não é técnica."
Michel	"Ao chegar aqui, eu não tinha experiência com ensino médio, minha experiência na docência era de pós-graduação, dava aula para o mestrado, que era muito diferente, não tem nem comparação. Desde que estive em outro campus no interior do Amazonas, eu me adequei à filosofia da instituição de ter que fazer pesquisa, extensão, valorizar o ensino...Todos os anos eu venho tentando fazer PIBIC, PIBEX, tentando estudar cada vez mais a parte de didática, de metodologia. Eu vejo que eu tenho me adequado à filosofia da instituição."
Sebastião	"No meu caso, que sou o mais novo da turma na instituição, a gente chega tentando identificar isso, tentando identificar como a instituição quer que a gente trabalhe, eu me identifico pelo fato de ser um instituto de educação e por eu acreditar muito na educação, na possibilidade da educação transformar a realidade dos meninos, mas agora, como fazer isso? [...] Nesse primeiro momento, eu me identifico com a proposta da instituição por ser de educação, mas ainda me falta o entendimento de como eu posso contribuir."
Lauro	Quando eu cheguei aqui em 2017, a proposta era trabalhar com o ensino nas turmas de subsequente, então eram adultos, certo? [...] Qual a dificuldade nossa? Nossa formação é em bacharelado. Então, não temos experiência em pedagogia, das metodologias que podem ser trabalhadas em sala de aula. [...] Então, isso é um desafio, que a gente vai amadurecendo e, aos poucos, vai se entendendo dentro de cada ambiente: subsequente, EJA e integrado, vários tipos de alunos, com experiências diferentes."
Agenor	"Na administração, nós temos a missão e a visão. Se for em relação a isso, sempre foi uma turbulência trabalhar na instituição, mesmo nos momentos, digamos assim, mais calmos. [...] Mesmo assim, eu me identifico tanto com a missão, quanto com os valores da instituição. Se a nossa missão é formar alunos de excelência na região e a visão de ser uma instituição de referência, desde 2015, quando cheguei aqui, esse sempre foi sempre o objetivo enquanto técnico, realizar bem o trabalho, utilizando os recursos disponibilizados pela instituição, zelando por esses bens."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ao serem questionados sobre o quanto se identificaram com a filosofia e os valores da instituição, os participantes concordaram que foi necessário um processo de adaptação e identificação com as propostas educacionais. Para Mowday, Porter e Steers (1979), aceitação dos objetivos e valores da organização é um dos fatores que levam ao comprometimento organizacional. É claro que tiveram desafios a serem enfrentados por cada um, já que todos têm

suas particularidades, mas com o tempo e a experiência adquiridas, foi possível amadurecer e se adequar ao proposto pela instituição com o intuito não só de contribuir, como também de se desenvolver profissionalmente.

Quadro 3 – Categoria 2

CATEGORIA 2 - VALORES NÃO VIVIDOS NA PRÁTICA	
Gérson	"Falhas individuais acontecem. Precisa ter uma gestão que planeje, que avalie, que cobre e que seja transparente, democrática. É uma questão do serviço público mesmo: planejamento, fiscalização e exigência, porque seres humanos são complicados, tem preguiçosos e tem trabalhadores. Só que a gestão fisiológica do jeito que é não faz isso. Não estou falando da gestão atual, mas do geral mesmo, inclusive a reitoria."
Agenor	"Eu concordo absolutamente. Apesar da gente ter desde 98 o anseio de ter uma administração gerencial no Brasil, o que a gente vê é muito o resquício da administração patrimonialista, muito fisiológica, muito forte aqui. Eu preciso de alguém que seja o meu braço (direito), a pessoa nem precisa ter o conhecimento, mas porque é meu amigo, eu vou manter a todo o custo assumindo determinado posto dentro da gestão do campus, o que traz um prejuízo sem precedentes essa manutenção dessa estrutura patrimonialista dentro do instituto federal."
Michel	"Acho que em parte... também vai do pessoal, a gente passa no concurso, e passa a ser um servidor público. A gente sabe que o instituto federal preza pelo tripé: pesquisa, ensino e extensão. Só que não há uma cobrança de fato, de que nós façamos a pesquisa e a extensão. [...] Aqui no campus, nós temos professores que não faz pesquisa e muito me na extensão. E quando vem dar aula, chega dez minuto depois de começar e libera a turma dez minutos antes. Então, vai de cada um."
Sebastião	"Eu ampliaria ainda mais. Você sempre tem uma parcela que quer trabalhar e fazer a diferença e outra parcela que não quer fazer. Eu venho de outro instituto federal que não é diferente daqui. É uma coisa que me angustia muito e eu penso: 'duvido que ele fizesse isso se fosse numa instituição privada!' O problema não são os valores em si, muitas vezes é a cultura que se tem aqui: você entrou no serviço público é 'oba, oba'. [...] Se não tiver quem cobre... e quando aparece alguém que cobra, é uma voz isolada no deserto."
Lauro	"Acho que além da cobrança, tem a questão do incentivo. Muita gente chega aqui com todo gás, com vontade de trabalhar, querendo desenvolver pesquisa, extensão, melhorar o ensino, fazer uma aula diferenciada e a gente esbarra na falta de infraestrutura, falta de apoio, muitas vezes até falta de reconhecimento. [...] A falta de incentivo leva o servidor a se desanimar, a dar uma aula "meia boca", como citou o colega, e ir embora, se desanimando com aquilo."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Apesar de os participantes se identificarem com os valores propostos pela instituição, há uma concordância, de modo geral, sobre esses valores não serem exatamente vividos pelos trabalhadores, seja alguém da gestão ou então um docente.

Percebe-se que há falta de cobrança e incentivo por parte dos gestores e que, por conta disso, muitos servidores deixam de cumprir com parte do que é proposto inicialmente e deixam a desejar no processo, o que gera insatisfação por parte dos colegas que podem ser afetados pela situação.

Quadro 4 – Categoria 3

CATEGORIA 3 - RECONHECIMENTO	
Pablo	"No meu caso, eu acho que sim. Um tapinha nas costas, às vezes. Eu acho que cada pessoa vê de um jeito essa questão da motivação. É algo mais individualista."
Cecília	"Eu não acho, não, que a instituição reconhece. Às vezes, a gente faz algum tipo de atividade...não é que eu tenho que tenha que ser parabenizado por fazer o meu trabalho, mas é um pontointeressante a gestão reconhecer, mostrar aos outros colegas: 'olha só esse trabalho aqui, que legal, foi feito no *campus'*."

Gérson	"Reconhecer deveria ser uma política de gestão, ter uma metodologia de reconhecimento. Temvários tipos de maneiras de reconhecer, né? Já teve aqui no campus uma época que a gente fazia levantamento das produções das pessoas, colocava no site da instituição, a gente vai para umcongresso ou outro evento e volta querendo compartilhar e a gente não tem esse espaço." "A pergunta foi sobre reconhecimento. O reconhecimento do nosso trabalho tem a ver com tudo que tá sendo falado: o planejamento, avaliação... a gestão democrática traz reconhecimento. [...] Valorizar o servidor é dar a ele potência para melhorar o campus."
Agenor	"A gente só quer ser lembrado. Vou citar uma experiência aqui. Na minha visão, eu fiz um bom trabalho quando fiz parte da gestão. Houve várias ações que tem reflexos até os dias de hoje. [...] Fiz um trabalho, que eu considero de excelência em um ano, mas houve reconhecimento? Não houve. Às vezes, falta até mesmo o tapinha nas costas. Não há uma política de reconhecimento." "Uma das questões que a gente sempre escuta é sobre a falta de recursos. Acho que a gestão poderia conversar com os docentes, usar sua especialização para ajudar na captação de recursos." "A gente foi até mais além, de pensar o *campus* para o futuro, nós criamos um planejamento institucional pra tratar essas coisas aqui no *campus*. Conseguimos marcar uma reunião, mas depois parou. Não há uma visão a médio prazo de o que fazer pra tornar esse campus melhor." "A percepção que eu tenho disso aí é que a gestão atual tem medo de ouvir críticas por isso não faz reuniões. [...] Quando a gestão deixa de fazer reuniões, parece que fica assim uma coisa obscura, parece que só um grupo seleto toma as decisões."
Lauro	"No meu ponto de vista, falta realmente uma estrutura da gestão pra tentar até incentivar queo servidor continue fazendo o trabalho dele com excelência, não é só fazer o trabalho por fazer. Eu sei o que os colegas fizeram porque acompanho os seus trabalhos, mas falta por conta da gestão uma organização para que os colegas apresentem o que estão produzindo para os outros colegas."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ao serem questionados sobre o reconhecimento por parte da instituição, a maioria dos participantes concordou que falta reconhecimento e interesse. Isso volta na questão da falta de incentivo e quando algum trabalho é bom o suficiente para ser tomado como uma referência, os servidores se sentem desmotivados pela falta de interesse em reconhecer por parte da gestão.

Outra reclamação destacada por alguns participantes foi sobre o receio dos gestores com reuniões e sugestões, o que afeta na tomada de decisões. Pode ser desconfortável não participar de uma decisão que vai impactar diretamente o trabalhador. Para Andrade (1994, p. 63), "[...] os empregados sempre querem cooperar com a empresa, basta que lhes seja dada meia oportunidade [...]". De qualquer modo, há os que estão satisfeitos com a suas próprias situações já que a motivação pode ser vista como algo individual e pode ser diferente para cada indivíduo.

Quadro 5 – Categoria 4

CATEGORIA 4 - RELAÇÃO COM OS COLEGAS	
Agenor	"Eu não sou uma pessoa de fácil relacionamento, nunca fui. Às vezes, estou tão focadono trabalho que acabo não falando com as pessoas. [...] Claro que tenho amigos aqui, pessoas com quem tenho afinidade, já com outras, nem tanto. [...] Eu avalio minha relação com os colegas como boa, dentro da minha individualidade. Às vezes, há conflitos, mas toda relação tem."

Cecília	"Eu também avalio como uma relação boa. A gente tem mais afinidade com alguns, mas no geral, é uma relação de respeito."
Helena	"Também tenho uma relação boa com todos, acredito."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os participantes que responderam à pergunta sobre a relação com os colegas de trabalho concordam que a relação é positiva. Neste sentido, para (Robbins et al., 2010, p. 272), boas relações sociais e humanas, por gerarem um ambiente profícuo, e é um fator que influencia na competência dos trabalhadores. É claro que cada um tem as suas particularidades em relação a formar conexões com as pessoas, seja por questões de personalidade ou por afinidade, mas avaliam que, no geral, as relações no ambiente de trabalho são satisfatórias.

Quadro 6 – Categoria 5

CATEGORIA 5 - INTERFERÊNCIA DA POLÍTICA INTERNA	
Michel	"Eu apoiei um candidato nas últimas eleições, mas consegui ter um bom relacionamento com o candidato opositor."
Agenor	"A última eleição foi tranquila em comparação às eleições anteriores. Foi uma eleição pacífica que tivemos aqui no *campus*."
Lauro	"Estou aqui há mais tempo e eu já presenciei falta de respeito de colegas com colegas, a ponto de a gente ficar constrangido. Quem esteve aqui nos momentos das outras eleições certamente ficou com aquela mágoa, alguns até chegaram a sair do instituto por conta disso. Essa percepção mais aflorada das relações são reflexos dessa época. Hoje, eu vejo mais respeito, mais proximidade, até fora do instituto. Hoje em dia, acho que tem esse respeito, que em outras épocas não havia."

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que atualmente a questão da política interna não é um fator que interfere nas relações entre os colegas de trabalho e que, apesar das diferenças de opiniões, há respeito. Entretanto, em eleições passadas verificou-se um ambiente exaltado, causando constrangimento a todos envolvidos, chegando ao ponto de alguns até se desligarem da instituição por causa das divergências de opiniões.

Quadro 7 – Categoria 6

CATEGORIA 6 – ATITUDES PARA SER RECOMPENSADO	
Gérson	"Produção, para professores e para TAES, também, mas é mais para resolver os processos. Trabalhar. A recompensa já existe. A gente precisa de 60 pontos para progredir na carreira. Tem colegas que não conseguiam antigamente 60 pontos em dois anos. Tudo conta ponto. Pra ser recompensado, é produção. E a questão do reconhecimento."
Michel	"A gente tenta fazer, mas às vezes, não é atendido. Eu estou pedindo um material básico para o meu laboratório há bastante tempo. Tenho inclusive que usar o material de outro laboratório. E não vou fazer as coisas sem o material adequado, porque não me pagam periculosidade e nem insalubridade."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ao serem questionados sobre o que precisa ser feito para serem recompensados, os participantes responderam que a produção é importante. Entretanto, esse assunto volta novamente na falta de incentivo e reconhecimento por parte da instituição, já que um dos participantes que respondeu cita a falta de material básico no laboratório, que é algo requisitado há um tempo considerável para que seu trabalho seja feito de forma mais adequada.

Nesse sentido, fica perceptível a importância de se manter uma boa relação entre a instituição e os servidores, não só para que o ambiente de trabalho seja adequado, como também para que

haja um crescimento para ambas as partes. Mesmo porque, de acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional caracteriza a relação entre o empregado e a organização.

É fundamental estimular e incentivar os trabalhadores, a fim de atender às suas necessidades de maneira respeitosa e valorizar as competências particulares de cada um (Kunsch, 2010). A produção é colocada como um fator importante para ser recompensado, porém para que as demandas de produtividade sejam atendidas o incentivo e reconhecimento não podem ser descartados.

Quadro 8 – Categoria 7

CATEGORIA 7 - DEDICAÇÃO A INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO	
Gérson	Uma vez o meu plano individual de trabalho deu 75 horas e me falaram: "não, você só pode colocar 40 horas". Eu tinha 75 horas comprovadas. Se você fizer esse plano de maneira correta, considerando as aulas e a participação em projetos, você vai vendo que é a mais do que as 40 horas."-"Acho que o instituto tem que repensar. O instituto é muito jovem, está em construção. [...] Em outras instituições tem a figura do professor extensionista porque a gente faz pesquisa fora e precisa ficar trocando aula pra poder ir, pedindo pelo amor de Deus para conseguir cumprir uma missão fora da instituição. Se tivesse carga reduzida, ou até sem carga, pra fazer extensão. Seria maravilhoso e reforçaria nossa identidade que é contri-
Sebastião	"Eu sempre tento fazer o máximo que eu posso nas minhas 40 horas. Às vezes, dá até vontade de 'ah, vou deixar isso pra amanhã'. Meu contrato é de 8 horas, se eu puder fazer dentro das minhas 8 horas, eu vou fazer."-"Por mais que a gente fale que a gente trabalhe 40 horas, não tem como você desligar como se fosse uma tomada. Eu termino minhas 8 horas aqui e às vezes, na hora de dormir, a cabeça está a um milhão, pensando em como resolver problemas."
Michel	"Mas eu creio que isso é bem geral aqui. Difícil quem não faça mais, mesmo que a gente tente fazer tudo dentro daquelas horas determinadas, mas sempre se faz uma coisa a mais."

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quando se trata do tempo de dedicação dos trabalhadores com a instituição, as respostas ficam divididas. Por um lado, tem-se os docentes que sempre trabalham para além da sala de aula, fazendo mais do que 40 horas semanais, não só pelas demandas habituais da profissão, como também as resoluções de problemas relacionados aos alunos e suas situações que podem interferir no rendimento dentro da sala de aula.

Dessa forma, os participantes docentes já trabalharam mais do que deveriam diversas vezes, se esquecendo até de dar atenção à outras áreas particulares da vida. Por outro lado, temse os TAES, que apesar de terem responsabilidades diferentes dos docentes, podem acabar fazendo algo a mais uma vez ou outra. Os TAES têm que cumprir 8 horas diárias e como eles têm o ponto eletrônico, algumas vezes eles são impossibilitados de se dedicar à outras atividades por causa da inflexibilidade com o horário.

Quadro 9 – Categoria 8

CATEGORIA 8 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA INSTITUIÇÃO	
Helena	"A minha categoria (TAE) não nos permite muito avançar. Nós não podemos fazer uma extensão. Eu, por exemplo, tenho mestrado e eu não posso desenvolver muitas coisas porque os editais nos barram, são só para docentes. Isso nos limita muito porque a gente não consegue pontuar. Tô pensando em fazer um doutorado, mas quando for participar de algum edital, vai ser necessário ter pontuação e eu não vou conseguir."
Michel	"Isso foi citado na reunião da greve que muitos TAES têm qualificação (especialização, mestrado e doutorado), mas são subutilizados dentro da instituição."

	"Desde que eu cheguei a instituição, não tenho conseguido trabalhar os estudos que desenvolvi no meu doutorado. Eu estou tendo dificuldade porque eu estou desatualizado. Estou trabalhando mais técnicas para usar na sala de aula e o que eu fiz na minha dissertação e tese ficou meio de lado. [...] Eu estou tentando ajudar aqui a comunidade da forma que posso e tem sido gratificante ouvir de alunos que passaram a gostar da minha disciplina por conta das minhas aulas."
Gérson	"O conceito "desenvolvimento profissional" para o docente é explorado atualmente como formação continuada, como eu estou melhorando como professor. Eu acho que eu estou me desenvolvendo como professor. [...] No campo das ciências humanas, falta reconhecimento. Você pedir para participar de um evento, um congresso e ser liberado sem burocracia, destinar recursos pra isso, que às vezes, não tem. Para evoluir como pesquisador, precisaria participar mais dessas coisas. Na capital, há mais oportunidades para a pesquisa, mas, por outro lado, o interior nos proporciona mais tempo para cuidar dessas coisas. No geral, sinto que estou me desenvolvendo profissionalmente, sim."
Agenor	"Eu também considero que sim. Esses 9 anos que estou aqui me proporcionaram desenvolvimento dentro da minha área e para o meu projeto de vida, pude fazer a especialização, fiz o mestrado e consegui finalizar. E a experiência no serviço abriu um horizonte de muitas coisas. Antigamente, essas oportunidades eram raríssimas, hoje, conseguimos oferecer cursos de mestrado até no próprio campus. Quando a gente pensa na possibilidade de uma retribuição financeira que te possibilita continuar avançando, eu considero excelente."

Fonte: Elaboração própria (2024).

O desenvolvimento profissional de professores e TAES faz parte de um amplo sistema educativo, que envolve diversos elementos, tanto dentro quanto fora da esfera profissional como, por exemplo, à melhoria das condições de trabalho (Garcia, 1999).

Desse modo é possível observar que o desenvolvimento profissional é um tema abrangente, com respostas divergentes entre os participantes. Alguns deles apontam enfrentar dificuldades, seja devido a questões burocráticas que a profissão impõe ou a falta de oportunidades de se organizar em estudos inicialmente pretendidos. Já outros respondem positivamente, demonstrando satisfação em relação ao próprio desenvolvimento já que conseguem se especializar e se dedicar com certa facilidade, gerando resultados positivos à própria carreira.

5. Considerações finais

A pesquisa aqui destacada permitiu incialmente um melhor entendimento dos principais conceitos que cercam o tema e as teorias que delineiam o comportamento organizacional (CO). Essa compreensão constituiu o ponto de partida para a investigação, que buscou compreender como o CO é aplicado na prática e quais são os seus reais reflexos dentro da Instituição de Ensino em investigação.

A pesquisa perpassou entre dois grupos principais, quais sejam, de atuais funcionários e funcionários removidos, a fim de fornecer comparativo sobre as principais motivações para permanecer ou sair do Instituto. Para esta análise, foi utilizada como fundação a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidado (EBACO-R), permitindo que um questionário abrangente fosse construído e devidamente aplicado aos participantes para obtenção do resultado-fim.

Dessa maneira, a pesquisa identificou que, sobre a motivação para iniciar o trabalho na instituição federal de ensino, dentre certas variações, as principais foram a expectativa de ganho financeiro e a localização geográfica do instituto, que atendia à grande maioria. Quanto à avaliação da percepção dos valores da instituição pelos seus servidores, foi percebido uma

grande diversidade de posicionamentos, ondem parte do grupo alegava se identificar com os valores propostos e exercidos pela Instituição, enquanto a outra parte rejeitava a ideia de compartilhar valores, e, até mesmo, os sentia como ausentes.

A partir desse estudo, foi possível visualizar como a percepção da ausência de uma gestão organizacional de qualidade pode ter um impacto significativo na satisfação e no desempenho dos servidores do Instituto. Mediante tal percepção, os funcionários foram levados a sentir falta de clareza em relação às expectativas do trabalho, falta de suporte para o desenvolvimento profissional, e até mesmo a falta de reconhecimento pelo seu esforço.

A sensação desse déficit levou a uma diminuição da motivação, ao claro aumento do estresse e até ao sentimento de desengajamento em relação ao trabalho e à organização como um todo. Consequentemente, a qualidade do trabalho e o desempenho dos servidores foram prejudicados, afetando diretamente a eficácia e a eficiência do Instituto investigado.

Como sugestões de estudos futuros, indica-se a replicação dessa mesma investigação em um momento posterior, para que sejam verificadas as eventuais mudanças nas condições observadas e também sua adaptação a outros tipos de organizações, tendo em vista tratar-se de um tema de grande relevância para qualquer tipo de organização.

Referências

ADRESI, A.; DARUN, R. M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. International **Journal of Engineering Business Management**, v. 9, 2017. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1847979017731669. Acesso em: 12 nov. 2023.

ANDRADE, C.T.B**. Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BACKES, D.S.; COLOMÉ, J.; ERDMANN, R.; LUNARDI, V.L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas: inovação metodológica em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde** (CUSC. Impresso), v. 35, p. 250-259, 2011.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/HKTJ4zcrHmWrmNTYxwvDSvq/?lang=pt#. Acesso em: 27 dez. 2023.

BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

GATTI, B. A. **Grupo focal nas pesquisas em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna. [s/l]: Via Litterarum, 2010. Disponível em: http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livrodemetodologiadapesquisa2010_011120181549.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

KITZINGER, J. **Qualitative research**: introducing focus groups. BMJ, v. 311, p. 299-302, 2000.

MEDEIROS, C.A.F; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, ed. 3, p. 67-87, 18 jan. 2023. Disponível em:https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNsHpFpgWXp/citation/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 17 jan. 2024.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, ed. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf. Acesso em: 18 jan. 2024.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, ed. 2, p. 224-247, 1979. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721?via%3Dihub. Acesso em: 18 jan. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.