



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

**PÉRICLES NÓBREGA DE OLIVEIRA**

**BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM  
A ORGANIZAÇÃO ENTRE SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA  
ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE**

Salvador  
2017

**PÉRICLES NÓBREGA DE OLIVEIRA**

**BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM  
A ORGANIZAÇÃO ENTRE SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA  
ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE**

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

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe

Salvador

2017

Escola de Administração - UFBA

O48 Oliveira, Péricles Nóbrega de.

Bem me quer, mal me quer: um estudo dos vínculos com a organização entre servidores da assistência estudantil do IF Sertão – PE / Péricles Nóbrega de Oliveira. – 2017.

143 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco – Estudantes – Programas de assistência. 2. Comprometimento organizacional - Servidores públicos. 3. Servidores públicos – Desempenho – Aspectos psicológicos. 4. Motivação no trabalho. 5. Satisfação no trabalho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 371.7

**PÉRICLES NÓBREGA DE OLIVEIRA**

**BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM  
A ORGANIZAÇÃO ENTRE SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA  
ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, para a seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Profa. Dra. Renata Gomes de Jesus \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes)

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A todas as pessoas que  
trabalham com as políticas  
públicas, por trabalharem  
por um país mais justo.

## AGRADECIMENTOS

A etapa de agradecimentos, referente a qualquer trabalho desenvolvido é das mais prazerosas, mas das mais difíceis também, assim como quase tudo na vida. O prazer vem do fato de que devemos dividir os momentos de alegria com as pessoas que nos ajudaram nesse percurso e é interessante perceber que a maioria delas nem sabe disso. A parte triste é que algumas pessoas que contribuíram bastante, infelizmente não estão mais aqui com a gente, para que possamos dar um abraço ou beijo, mas com certeza, estão em nossos corações.

Assim, em um exercício de recordar quem trilhou esse caminho conosco, mas já partiu para outro plano, quero deixar um grande beijo para meu **avô Rosalvo**, que me ensinou as melhores coisas do mundo. A minha **avó Cacilda**, que do seu jeito, sempre esteve por perto. Meu **Tio Inocêncio**, que foi um segundo pai para mim. **“Seu” Adolfo**, o sogro que não tive o prazer de conhecer, mas que deixou suas sementes no mundo e me trouxeram a felicidade. Um grande beijo!

Aos que estão entre nós, começo pelo início de tudo, minha **avó Odete**, que está lá, para dar muito beijos. **Vô Antônio Matias**, com suas histórias de vida. Meus tios, **Tonho, Zeta, Mauro, Lila, Lenira, Marcelo e Dacília**. Sempre me ensinaram tudo que deveria aprender. Grandes exemplos para mim.

**Meus primos e primas**, que são verdadeiros irmãos e irmãs, espalhad@s pela Paraíba, São Paulo, Brasília, Rondônia, Recife... Se eu for inserir o nome de todo mundo, já é o suficiente para outra dissertação. Infelizmente, com a correria dos dias, não nos encontramos muito, mas estão em meu coração.

Aos **meus amigos**, que nesses trinta e seis anos de caminhada sempre estiveram ao meu lado. Gostaria de dedicar, da mesma forma, homenagens específicas à minha turma de Psicologia da UFPB, amigos de João Pessoa e aos queridos **Michel e Gisele; Oscar e Renata**, que engravidaram junto da gente; **Diego e Rosi, com sua Gabriela; Medeiros e Michele, junto com sua tropa formada por Maria Alice e João Carlos**. A tod@s vocês, muito obrigado por terem me acolhido em Petrolina, desde que aqui cheguei.

Aos amigos do IF Sertão-PE, com quem dividimos nossas alegrias e tristezas no trabalho, em especial para **Karina**, que começou essa jornada comigo, mas que está se levantando e logo vai trilhar o caminho dela; **Ana Paula; Rodolfo; Pedrinho; Erbs; Aline; Alex**, que começou como estagiário, hoje é mais que um amigo e trilha seus passos dentro do IFPB; **Carol**, a estagiária e colega que todos gostariam ter, saiba que aprendo muito com você.

Minha família petrolinense, os Castro, com **Dona Lourdes**, minha sogra, que é sinônimo de força; **tia Sinhá**, por sempre ter me recebido com carinho; **Rosa e Xuxo**, com **Miguel e Arthur**, pessoas mais do que queridas; **Roberto e Bia**, com **Peu e Julinha**, que transformam tudo em festa; **Cleinha e Márlio**, que embora distantes, sempre estiveram presentes.

Marcos e Nereida, mais conhecidos como **Pai e Mãe**, pessoas que me ensinaram tudo o que eu sei. Dividiram seu conhecimento comigo e se hoje estou aqui, devo tudo a eles dois. Realmente, nem sei bem o que falar para eles. Acho que basta agir. Mais que um beijo e abraço!

**Márcia e Glória**, minhas queridas irmãs, juntamente com seus respectivos **Zé e Genilson**, saibam que também faço isso por vocês. Da mesma forma, tem **Joaquim e León** que acabou de nascer. Uma tropa de sobrinhos lindos. Amo muito vocês.

**Meire**, minha linda esposa, que o destino fez que nos encontrássemos no IF Sertão-PE, nos tornando o que somos hoje, um só coração, à espera de nossa **Maria Luísa**, que vem como uma cereja no bolo, depois dessa jornada. O pai já ama tanto. Sem esquecermos de **Fidel e Tito**, que sempre estão conosco. A vocês, o meu mundo. Beijos e o meu coração!

Aos colegas do MPA 15, que trilharam todo esse caminho, que choraram e que riram juntos. Ao meu amigo **Wandilson**, por estar sempre disponível para me dar uma luz, mesmo estando no mesmo barco que eu. Aos amigos **Miro, Rafael, Jean e Antônio**, pessoas queridas, que o mestrado tratou de juntar. Um grande abraço!

A **Diva**, por sempre ter acreditado em mim, me puxando para alçar voos mais altos, mesmo tendo medo de altura, acreditei nos seus ensinamentos. Obrigado, professora!

A **Duda**, pela inestimável contribuição.

Ao NPGA, especialmente nas figuras de **Cristina e Arthur**, mas sem esquecer dos professores. Muito obrigado!

À Banca, tanto de qualificação, quanto da defesa, muito obrigado pela paciência e oportunidade de compartilhar esse momento.

Às pessoas que inventaram o futebol e o rock and roll. Vocês fizeram o mundo mais legal.

Ao IF Sertão-PE, por ter proporcionado essa abertura ao conhecimento.

A tod@s que trabalham diariamente com a assistência estudantil. Esse trabalho foi para vocês.

Aos estudantes, que são o verdadeiro motivo de tudo isso.

**MUITO OBRIGADO!**

*“Breathe, breathe in the air  
Don't be afraid to care  
Leave but don't leave me  
Look around, choose your own ground  
For long you live and high you fly  
And smiles you'll give and tears you'll cry  
And all your touch and all you see  
Is all your life will ever be*

*Run, rabbit run  
Dig that hole, forget the sun  
And when at last the work is done,  
Don't sit down, it's time to dig another  
one  
For long you live and high you fly  
But only if you ride the tide  
And balanced on the biggest wave  
You race towards an early grave”.*

*(Breathe by Pink Floyd)*



OLIVEIRA, P. N. Bem me quer, mal me quer: um estudo dos vínculos com a organização entre servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE. 143 fls. 2017. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como ponto de partida o estudo dos vínculos organizacionais junto aos servidores da assistência do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). O interesse pelo tema se deu pelo fato de que, especialmente a partir da implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve um redimensionamento da Rede Federal de Ensino, com a abertura de novas Universidades e Institutos Federais. A reboque dessa expansão, também ocorreu a entrada de muitos estudantes, que em muitas vezes não tinham condições sócio econômicas de se manterem na instituição, inviabilizando a conclusão do curso, o que levou o Governo Federal a decretar o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), que tem a finalidade de ampliar as condições de permanência dos jovens da educação superior pública federal. Ocorre que para que essa política pública possa ser devidamente implementada, uma gama de novos servidores acabou adentrando nessas organizações. Nesse contexto, o estudo dos vínculos com a organização faz-se necessário. A presente dissertação, de caráter descritivo, está composta por dois estudos: um bibliométrico e outro qualitativo. O primeiro procurou identificar e analisar as publicações em língua portuguesa e inglesa, no período compreendido entre 1997 e 2016, que tratassem do comprometimento organizacional no contexto do serviço público. O segundo estudo analisou os vínculos organizacionais junto aos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE e qual a sua relação com o desempenho. A coleta de dados se deu através de duas técnicas qualitativas, com dois grupos focais e oito entrevistas semiestruturadas e individuais. A análise de dados se deu através de análise de conteúdo. Quanto aos principais resultados, no estudo bibliométrico foram encontrados 113 artigos que se encaixaram nos requisitos, apontando para um crescimento do número de estudos, especialmente entre 2010 e 2015, bem como, que ainda existe carência nesse tipo de estudo. Quanto ao estudo qualitativo, foi verificado que os servidores são comprometidos, entrincheirados e consentidos organizacionalmente e que percebem que há uma forte influência, de modo que o comprometimento está relacionado com resultados organizacionais positivos, com o alcance dos objetivos e melhor atendimento dos estudantes. Por outro lado, o entrincheiramento e o consentimento estão relacionados a aspectos negativos, tais como adoecimento dos servidores e impossibilidade de atingir os objetivos organizacionais. Finalmente, foi verificado que uma gestão participativa e reconhecimento organizacional são antecedentes, de modo que quando se percebe os dois de maneira positiva, se relacionam ao comprometimento e quando se verifica a ausência, há uma relação negativa quanto ao desempenho dos servidores, se relacionando com entrincheiramento e consentimento organizacional.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Entincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Gestão de Desempenho. Assistência Estudantil. Serviço Público.

OLIVEIRA, P. N. Love me, love me not: A study of the links with the organization among the student support servers of the IF Sertão-PE. 143 p. 2017. Dissertation (Masters) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## ABSTRACT

The present study has as a starting point the study of the organizational links with the servants of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). The interest in the theme was due to the fact that, especially since the implementation of the Federal University Restructuring and Expansion Program Support Program (REUNI), there was a re-dimensioning of the Federal Education Network, with the opening of new Federal Universities and Institutes. Following this expansion, many students also entered, which often did not have the socio-economic conditions to stay in the institution, making it impossible to complete the course, which led the Federal Government to enact the National Program of Student Assistance (PNAES), which has the purpose of increasing the conditions of permanence of the young people of the federal public higher education. In this case, for this public policy to be properly implemented, a range of new servers has entered these organizations. In this context, the study of the links with the organization is necessary. The present dissertation, of descriptive character, is composed of two studies: a bibliometric and a qualitative one. The first one sought to identify and analyze publications in Portuguese and English in the period between 1997 and 2016, dealing with organizational commitment in the context of public service. The second study analyzed the organizational links with the IF Sertão-PE student assistance servers and their relation to performance. Data collection took place through two qualitative techniques, with two focal groups and eight semi-structured and individual interviews. Data analysis took place through content analysis. Regarding the main results, in the bibliometric study 113 articles were found that fit the requirements, pointing to an increase in the number of studies, especially between 2010 and 2015, as well as, that there is still a shortage in this type of study. As for the qualitative study, it was verified that the servers are compromised, entrenched and consented organizationally and that they perceive that there is a strong influence, so that the commitment is related to positive organizational results, with the achievement of objectives and better attendance of the students. On the other hand, entrenchment and consent are related to negative aspects, such as illness of the servers and impossibility to reach the organizational objectives. Finally, it was verified that a participatory management and organizational recognition are antecedents, so that when both are perceived positively, they are related to the commitment and when there is a lack, there is a negative relation regarding the performance of the servers, relating to entrenchment and organizational consent.

**Keywords:** Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consentment. Performance Management. Student Assistance. Public service.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Desenho metodológico da pesquisa.....   | 30 |
| Figura 2 - Estrutura organizacional da Assistência Estudantil no IF Sertão-PE .....            | 33 |
| Figura 3 - Methodological Steps .....  | 41 |
| Figura 4 - Categories used for the analysis of the data .....                                  | 42 |
| Gráfico 1 - Publications Frequency.....  | 43 |
| Figura 5 - Word cloud of Portuguese language production .....                                  | 45 |
| Figura 6 - Word cloud of English language production.....                                      | 46 |
| Figura 7 - Percurso metodológico da pesquisa.....  | 57 |
| Figura 8 - Técnicas de coleta de dados e respectivos objetivos .....                           | 59 |
| Quadro 1 - Etapas da análise de conteúdo, com respectivo objetivo e procedimento adotado ..... | 63 |
| Figura 9 - Categorias desenvolvidas após análise dos dados coletados .....                     | 66 |
| Figura 10 - Nuvem de palavras relacionadas à categoria início do namoro.....                   | 67 |
| Quadro 2 – Análise dos componentes relacionadas à categoria início do namoro.....              | 68 |
| Figura 11 - Nuvem de palavras relacionadas à categoria troca de alianças .....                 | 71 |
| Quadro 3 - Análise dos componentes relacionadas à categoria troca de alianças .....            | 71 |
| Figura 12 - Nuvem de palavras relacionadas à categoria lua de mel ou lua de fel?.....          | 75 |
| Quadro 4 - Análise dos componentes relacionadas à categoria lua de mel ou lua de fel? .....    | 75 |
| Figura 13 - Síntese dos resultados da pesquisa qualitativa .....                               | 79 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> - Most cited papers and network of countries.....   | 46 |
| <b>Tabela 2</b> - Característica dos participantes do Grupo Focal e da entrevista semiestruturada.....                                  | 58 |
| <b>Tabela 3</b> - Frequência de UR relacionados aos vínculos organizacionais e gestão de desempenho, emitidas pelos participantes ..... | 64 |

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

|              |  |
|--------------|--|
| AC           | Affective Commitment   |
| AC           | Análise de Conteúdo  |
| AE           | Assistência Estudantil   |
| ANPAD        | Associao Nacional de Pós-Graduao e Pesquisa em Administrao                |
| CAPES        | Coordenao de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                   |
| CC           | Continuance Commitment   |
| CO           | Comprometimento Organizacional   |
| DAE          | Departamento de Assistência Estudantil                                       |
| DAEA         | Departamento de Apoio ao Ensino e  Aprendizagem                             |
| EnANPAD      | Encontro da Associao Nacional de Pós-graduao e Pesquisa em<br>Administrao |
| FONAPRACE    | Fórum Nacional de Pr-Reitores de Assistência Estudantil                     |
| GF           | Grupo Focal  |
| IDHM         | ndice de Desenvolvimento Humano Municipal                                   |
| IF Sertão-PE | Instituto Federal de Educao, Ciência e Tecnologia do Sertão<br>Pernambucano |
| IFES         | Instituies Federais de Ensino Superior                                      |
| MEC          | Ministério da Educao  |
| MPOG         | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão                               |
| NAPNE        | Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Específicas                       |
| NC           | Normative Commitment   |

|       |   |
|-------|---|
| NPM   | New Public Management   |
| OC    | Organizational Commitment   |
| PNAES | Programa Nacional de Assistência Estudantil   |
| P-NPM | Post-New Public Management  |
| PROEN | Pró-reitoria de Ensino  |
| REUNI | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das<br>Universidades Federais |
| SETEC | Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica                                     |
| TAE   | Técnicos Administrativos em Educação  |
| TCLE  | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  |
| TCM   | Three Component Model   |
| UR    | Unidade de registro   |
| USA   | United States of America  |

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 15  |
| 1.1 JUSTIFICATIVA.....  | 17  |
| 1.1.1 Objetivo Geral.....   | 19  |
| 1.1.2 Objetivos Específicos .....   | 20  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DOS PRESSUPOSTOS</b> .....   | 20  |
| 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 21  |
| 2.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 23  |
| 2.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 25  |
| 2.4 DESEMPENHO .....  | 27  |
| <b>3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....  | 28  |
| 3.1 CONTEXTO DO ESTUDO.....   | 31  |
| 3.4 ASPECTOS ÉTICOS.....  | 34  |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DO RESUMO DOS ARTIGOS</b> .....   | 35  |
| 4.1 RESUMO DO ESTUDO I: Organizational Commitment in the Public Sector: An Analysis of the Research in the Last 20 Years in Portuguese and English Production .....   | 35  |
| 4.2 RESUMO DO ESTUDO II: “Bem me quer, mal me quer”: um estudo dos vínculos com a organização entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada no Sertão brasileiro..... | 35  |
| <b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....  | 36  |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO</b> .....  | 82  |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 85  |
| <b>APÊNDICE A</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....   | 94  |
| <b>APÊNDICE C</b> – Convite para participação na aplicação do Grupo Focal .....   | 99  |
| <b>APÊNDICE D</b> – Apresentação do Grupo Focal .....   | 101 |
| <b>APÊNDICE E</b> – Roteiro de perguntas do Grupo Focal, com respectivos objetivos.....   | 105 |
| <b>APÊNDICE F</b> – Principais trechos das transcrições dos grupos focais.....  | 107 |
| <b>APÊNDICE G</b> – Perguntas das entrevistas individuais, com respectivos objetivos.....   | 116 |
| <b>APÊNDICE H</b> – Principais trechos das transcrições das entrevistas individuais .....   | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>APÊNDICE I</b> – Procedimento de análise de conteúdo ..... | 122 |
| <b>ANEXO A</b> – Autorização do Comitê de Ética .....         | 142 |



## 1 INTRODUÇÃO

O acesso ao ensino público, gratuito e de qualidade é de grande interesse dos brasileiros. Desta forma, políticas públicas que visem a criação e o desenvolvimento de ferramentas que fomentem estas ações são necessárias. Por sua vez, é necessário lembrar que para que ocorra a devida implementação, todo um corpo de pessoas comprometidas com a organização é relevante para atingir os objetivos institucionais.

Ocorre que para que o maior número de pessoas tivesse acesso ao ensino superior no Brasil, algumas políticas públicas foram desenvolvidas. Assim, a partir do Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007, o governo federal instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o que fez com que várias novas Universidades e Institutos Federais fossem criados e/ou sofressem processos de expansão.

No entanto, não seria possível simplesmente atingir o objetivo inicial, sem ao menos fornecer as condições necessárias para que toda uma nova gama de estudantes que antes apenas sonhava com a entrada no ensino superior, pudesse, de fato realizar este sonho. Neste cenário, mais pessoas com condições de vulnerabilidade socioeconômica tiveram acesso a esta realidade. Porém, a conclusão do curso acaba se tornando mais difícil, sem que se tenha um aporte para que ocorra não só a entrada, mas a permanência e o êxito escolar. Desta forma, o Decreto Federal 7.234, de 19 de julho de 2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), surge com a finalidade de ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal.

Junto a essa realidade, existe, entre muitos trabalhadores, uma busca incessante pela entrada no serviço público, ocasionado pela precarização do trabalho e a procura por garantias trabalhistas (RIBEIRO e MANCEBO, 2013). Deste modo, com a já referida expansão, ocorreu o ingresso de vários novos servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nos mais diversos órgãos públicos e atuando em várias políticas públicas, dentre elas, a de educação e mais especificamente a de Assistência Estudantil (AE). Os novos servidores passam, assim, a entrar nas organizações, com a incumbência de atuarem em frentes nas quais nunca atuaram, sendo cobrados por desempenho e resultados, que nem sempre são condizentes com estrutura que lhes é fornecida. Da mesma forma, toda uma estrutura de

relacionamentos, não somente com a organização, mas também com colegas de trabalho acabam se formando

É possível verificar que os estudos sobre comportamento organizacional, nesse contexto, se apresentam com grande importância, tendo em vista que a gestão de pessoas passa a ter um papel fundamental na modernização do Estado, de modo a permitir a devida implementação das mais variadas políticas públicas (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Dentre as áreas do comportamento organizacional, os estudos sobre vínculos organizacionais, vêm ganhando grande repercussão, especialmente pelo fato de que possuem estreita ligação com a gestão, mais especificamente, a de pessoas (BASTOS et al., 2014).

Dentre os vínculos, o mais investigado é o de Comprometimento Organizacional (BASTOS et al., 2014; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015; JESUS e ROWE, 2017), se configurando como alvo deste estudo. Neste sentido, desde a década de sessenta que o interesse pelo estudo deste construto vem sendo intensificado (WASTI et al., 2016), demonstrando o interesse em perceber como os trabalhadores desenvolvem a relação com seu ambiente de trabalho, seja ele através de uma ligação afetiva, seja através de um pensamento racional, onde se calcula o investimento depositado naquela situação de trabalho, ou mesmo por uma questão de obediência a uma norma. Assim, é possível verificar que a partir dos estudos de Meyer e Allen (1991), que o construto Comprometimento Organizacional vem tomando outras dimensões. Ocorre que com o desenvolvimento de pesquisas na área, várias formas de compreensão do tema passaram a surgir, seja por vias multidimensionais, ou mesmo unidimensional.

O interesse pela compreensão desses fenômenos passa a se apresentar em diversas organizações, sejam elas sem fins lucrativos, hospitais e até mesmo a Igreja, sejam instituições públicas e de ensino (RIBEIRO e MANCEBO, 2013). Diante de tudo que já foi aqui mencionado, é justamente esse último setor que nos interessa nesse estudo. Assim, encontramos duas situações, que aparentemente são distintas, mas que estão interligadas. Se, por um lado temos uma gama de trabalhadores que entraram no serviço público federal, do outro, temos os estudantes, que necessitam dos serviços desses agentes públicos, que são cobrados por comprometimento e desempenho, para que consigam atingir seus objetivos, que é o de promover a melhor permanência dessa parte da sociedade, que passa a ter acesso ao que antes parecia impossível (TERRA, 2015).

Posto isso, será utilizado o caso particular de uma IFES do Sertão brasileiro, de modo que o estudo será balizado pela seguinte justificativa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Aproveitando o contexto de um desejo crescente dos brasileiros de adentrarem no serviço público, tendo em vista o cenário político econômico pelo qual o Brasil vem passando nos últimos anos, de modo que se persegue estabilidade e segurança no trabalho, na esteira de um significativo número de implantações das Universidades e Institutos Federais, entre os anos de 2008 e 2014, como é o caso do IF Sertão-PE, especialmente depois da implementação do REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, criado pelo Decreto N° 6.096, de 24 de abril de 2007, se desenvolveu um terreno fértil para a entrada de novos e novas servidoras para suprir a demanda latente de campi que foram abertos.

A presente pesquisa, neste sentido, passa por entrelaçar perspectivas que refletem efetivamente na práxis de uma gama de servidores inseridos neste contexto, qual seja, o dos envolvidos com as políticas de AE. Desta forma, considerando a relevância do trabalho desta classe, que desempenha suas atividades atendendo especialmente estudantes que adentram nestas novas instituições, estar comprometido, se faz demasiadamente importante. Diante do exposto, analisar os vínculos organizacionais dos servidores que atuam junto a essa política pública se torna imprescindível, para que se atinjam os objetivos desta ação.

De acordo com o levantamento dos estudos sobre os vínculos organizacionais realizados para esta pesquisa, foi possível verificar que em vinte e seis deles, o cenário é o de instituições de ensino, com público variando entre docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE), de modo que em nenhum deles os servidores que atuam junto à política de AE, especificamente, foi o foco central. Este fato indica que ainda há uma grande necessidade em se aprofundar o conhecimento nesta área, especialmente no que se refere ao dos implementadores de ações de inclusão, onde também não foram encontrados registros de pesquisas que relacionem com o fenômeno dos vínculos organizacionais.

Assim, ocorreu uma opção pelo estudo entre servidores que atuam na política de AE do IF Sertão-PE. Isso se deu pelo fato de que com a própria expansão da Rede, como relatado anteriormente, não ocorreu somente um crescimento do número de servidores, mas especialmente no quantitativo de estudantes que passaram a serem atendidos. Rincões onde não se vislumbrava que fosse possível ter acesso a um ensino superior, gratuito e de qualidade passaram a ter este serviço.

Posto isso, é importante verificar que o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) nesta região de abrangência, varia entre o mínimo de 0,552 e o máximo de 0,697, o que indica que a região quanto mais distante do número inteiro 1, menores são as condições de que se tenha uma vida longa e saudável, acesso ao conhecimento e um padrão de vida digno (ATLAS BRASIL, 2013). Assim, fica evidente que boa parte da população está em situação de vulnerabilidade socioeconômica, que é o justamente o perfil a ser atendido pela AE (RELATÓRIO GESTOR DO IF SERTÃO-PE, 2015).

É necessário destacar que somente a oferta de vagas não é suficiente para que os estudantes permaneçam estudando. Todo um cenário de inclusão social deve dar suporte para que se logre êxito nesta jornada. Neste sentido, através do Decreto Presidencial nº 7234/2010, que trata das justamente da PNAES, que tem como entre outros objetivos o de democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal (BRASIL, 2010), podemos enxergar toda essa gama de servidores, atuando nesta perspectiva.

Neste sentido, compreender os vínculos organizacionais, destacando o comprometimento organizacional, por ser dentre eles o que mais se sobressai em termos de produção acadêmica (BASTOS et. al, 2014), se faz necessário, de modo a compreender de que forma atua sobre o desempenho, contribuindo para que uma quantidade maior de estudantes sejam atendidos da melhor maneira possível.

Destarte, os resultados deste estudo podem contribuir não somente para o desenvolvimento teórico na área dos vínculos organizacionais, mas também gerar informações para os gestores e os próprios servidores do IF SERTÃO-PE, de modo a compreender de que forma ocorre este fenômeno e como o mesmo pode impactar tanto nos resultados da política, quanto no trabalho dos servidores.

Diante do exposto, um questionamento surge, de modo a materializar e a guiar o problema do presente estudo: **Verificar de que maneira o Comprometimento Organizacional, o Entrincheiramento Organizacional e o Consentimento Organizacional se apresentam entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Sertão Pernambucano e como esses servidores percebem a relação desses vínculos com o desempenho?**

Desta forma, para que fosse possível responder a esta pergunta era preciso, inicialmente, compreender o cenário das pesquisas sobre vínculos organizacionais no serviço público, através de publicações sobre o tema em periódicos nacionais e internacionais, em

língua portuguesa e inglesa, bem como em publicações do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), durante o período compreendido entre 1997 e 2016. Com a finalidade de verificar as tendências sobre o tema, bem como, contribuir com a discussão acerca do assunto, de modo que foi possível verificar a ausência de pesquisas que versem sobre o comprometimento organizacional entre servidores que atuam junto à política de assistência estudantil.

Da mesma forma, para que fosse possível alcançar a resposta para a pergunta de pesquisa, foi realizada uma investigação descritiva, de natureza qualitativa, onde foi possível verificar os vínculos organizacionais da categoria analisada, bem como os antecedentes.

Neste sentido, ao final de cada estudo foram feitas considerações a respeito de cada investigação, além de indicações para outras investigações que versem sobre temas semelhantes. Adicionalmente, ao final desta dissertação, também é feita uma discussão geral sobre os resultados encontrados nos dois estudos que compõem essa dissertação.

Diante desse cenário, se faz necessário que os objetivos da presente pesquisa sejam apresentados, de modo a orientar nossa caminhada, que está apenas se iniciando. Desta forma temos o seguinte:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Compreender os vínculos organizacionais dos servidores da assistência estudantil do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), bem como verificar se o comprometimento, entrincheiramento e/ou consentimento organizacional, possuem relação com o desempenho, através da percepção dos atores sociais envolvidos.

Destarte, para que se possa atingir a este objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se fazem presentes neste estudo:

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as pesquisas sobre os vínculos organizacionais voltadas para o contexto do serviço público no Brasil e no mundo, nos últimos vinte anos;
- b) Verificar os níveis de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional dos servidores da assistência estudantil no IF Sertão-PE;
- c) Categorizar antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional dos servidores da assistência estudantil;
- d) Verificar, a partir da percepção dos servidores da assistência estudantil, se os vínculos organizacionais influenciam no desempenho destes servidores;

É importante verificar que os objetivos serão abarcados através de dois estudos, sendo um de caráter bibliométrico e outro desenvolvendo a perspectiva empírica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DOS PRESSUPOSTOS

Ao tratarmos de comprometimento organizacional, estamos falando de um dos temas mais pesquisados na área de comportamento organizacional, que passou a ser estudado a partir dos anos sessenta (BASTOS et al., 2014; WASTI et al., 2016), mas que, especialmente desde a década de 80 (MENEZES e BASTOS, 2009), passou a se destacar no âmbito desta temática.

Neste sentido, ao se iniciar esta discussão, é importante termos uma visão sobre como os vínculos a grupos sociais se desenvolvem. Desta forma, quando se trata de compreender este fenômeno, temos três categorias que se destacam neste processo, quais sejam: processos cognitivos e afetivos internos ao indivíduo; interações sociais, que marcam as trocas sociais; questões simbólicas e comportamentais, que “dão cara” a este vínculo (BEYER, HANNAH e MILTON, 2000). Como poderemos observar posteriormente, esse caráter comportamental rege boa parte dos estudos na área.

Ocorre que devido a esse avanço, que perdura até os dias de hoje, é possível afirmar que se trata de um conceito ainda em construção, mas que traz um ponto em comum, se

configurando como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Diante deste cenário, é importante mencionar que alguns modelos teóricos se sobrepõem sobre os demais, de modo que o tridimensional (MEYER e ALLEN, 1991) é considerado o mais prolífico, em se tratando de quantidade de estudos (BASTOS et al., 2014; JESUS e ROWE, 2017). Dentro desta perspectiva, observam-se diferentes modelos, que por sua vez, tentam explicar a permanência do trabalhador na organização. O primeiro se refere a uma questão de desejo, onde os trabalhadores desejam permanecer por uma questão de sentimento de adequação e encaixe afetivo. Este modelo se refere ao comprometimento afetivo, que destaca o componente afetivo da ligação entre o trabalhador e a organização. O segundo modelo trata de uma sensação de obrigação, onde o trabalhador se sente moralmente compelido a permanecer na organização, se tratando, neste caso, a um comprometimento normativo. O terceiro modelo se refere a um sentimento de cálculo de custo, onde o trabalhador percebe os investimentos realizados para permanecer na organização e a escassez de alternativas para se instalar em outra corporação, se tratando de um comprometimento de continuação (MAIA, BASTOS E SOLINGER, 2016).

No entanto, é importante verificar que embora haja uma predominância deste modelo nesse contexto, esse alargamento do conceito de comprometimento, embora seja um dos mais utilizados, não escapa de críticas (SOLINGER, OLFFEN e ROE, 2008). Desta forma, pelo fato de que as dimensões, embora sejam aparentemente congruentes, podem se configurar como um problema, devido a seu conceito tripartite (ALLEN e MEYER, 1996).

Posto isso, vamos nos dedicar, a partir de agora a verificar que, de acordo com o Modelo Tridimensional, cada um dos construtos que o compõe. Assim, vamos analisar o Comprometimento Organizacional; o Entrincheiramento Organizacional; e o Consentimento Organizacional.

## 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Dentre os três construtos afetos aos vínculos entre indivíduo e organização, o Comprometimento Organizacional é o que mais se destaca. Embora, como já observado, se encontrem grandes diferenças conceituais, devido à grande proliferação de estudos, há um

ponto comum entre eles, que é a que trata do estado psicológico desta relação (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Outro ponto a se destacar, em uma possível conceituação é a de que se de um estado psicológico, que se assemelha a um apego do indivíduo com a organização. Da mesma maneira, se considerado como pode ser encarado como uma força, que gera uma conexão do indivíduo com a organização. Essa pressão pode vir de diversos fatores, como personalidade, valores ou normas do trabalho (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

É importante verificar que, mais precisamente, neste contexto, o que nos interessa é justamente o seu componente afetivo, pois é a ligação que possui maior tipo de correlação com componentes organizacionais desejáveis (MAIA e BASTOS, 2015; MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016). Isso nos leva a perceber que essa dimensão acaba por se vincular a comportamentos ativos.

Estes comportamentos que são mais afetos ao comprometimento organizacional estão mais ligados ao seu impacto em variáveis desejáveis, tais como desempenho, cidadania organizacional, entre outros. Da mesma maneira, aspectos como motivação podem ser considerados como uma consequência desta atração (LEITE, RODRIGUES e ALBUQUERQUE, 2014). Por outro lado, o comprometimento possui correlação negativa com outros aspectos indesejáveis, tais como problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão (PINHO e BASTOS, 2014).

Desta maneira, é importante verificar de que maneira esta base afetiva se desenvolve. Meyer e Allen (1991) sugerem que o processo ocorre a partir de experiências positivas dentro da organização. Por sua vez, podemos verificar o mesmo processo através do período de socialização, especialmente no processo de inserção na organização e de adquirir as habilidades sociais requeridas para que ali permaneçam (MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016).

O que se observa é que todos os trabalhadores possuem, em maior ou menor grau, algum tipo de comprometimento. Desta forma, não há que se falar em trabalhador descomprometido, mas de baixo comprometimento. Da mesma maneira, dificilmente será encontrado alguém que seja completamente comprometido (MEYER e MORIN, 2016).

Outros elementos também podem ser relacionados com o aumento do comprometimento organizacional durante o tempo, como experiências no trabalho, papéis desempenhados ou contratos psicológicos, são considerados como antecedentes proximais



deste tipo de vínculo organizacional, da mesma forma, possuem relação com o desempenho e com a satisfação, fazendo com que ocorra um contínuo crescimento desta relação afetiva (LEITE, RODRIGUES e ALBUQUERQUE, 2014).

Diante do que foi até o momento exposto, é possível verificar a importância do estudo do comprometimento organizacional, especialmente pelo que já foi aqui traçado, ou seja, como um elemento de alta correlação com comportamentos ativos, que ensejam em ações que são interessantes para a organização e que ao mesmo tempo, fazem com que ocorram correlações negativas com algum tipo de doença ou desgaste mental.

Posto isso, diante do que foi observado, é possível partir para a seguinte afirmativa, no que tange ao comprometimento dos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE:

**Pressuposto 1:** *Os(as) servidores(as) da assistência estudantil do IF Sertão-PE são comprometidos com a instituição, bem como, percebem relação do comprometimento com o desempenho.*

## 2.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Deste modo, seguindo a opção conceitual do construto anterior, vamos nos deter ao estudo a partir de uma análise unidimensional. Neste sentido, é interessante destacar que existe uma espécie de sobreposição do comprometimento instrumental com o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES et al., 2013).

Este tipo de vínculo organizacional também é chamado de “comprometimento de continuação”, pois é baseado na ideia de continuar em determinada atividade, a partir de um cálculo de custos envolvidos na operação de se desligar da organização. Como já observado, inclusive no processo histórico de construção do construto do comprometimento organizacional, a teoria dos *side bets* (MENEZES e BASTOS, 2009; RODRIGUES e BASTOS, 2011; PINHO e BASTOS, 2014) dá a sustentação para este tipo de comprometimento.

Neste sentido, ao fazer este cálculo de permanência, o trabalhador passa a levar em conta vários aspectos, como a perda de investimentos de educação e habilidades, que teve que dispor ao entrar na nova organização, acarretando em uma espécie de redução de

oportunidade de entrada em um novo emprego (PINHO e BASTOS, 2014). Destarte, o que se percebe não é um comportamento espontâneo, mas sim, um cálculo que demonstra a necessidade de por lá permanecer (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

É interessante notar que enquanto o comprometimento organizacional possui correlação com comportamentos desejáveis, até pelo fato de estar ligado a um componente afetivo, ensejando em ações ativas. No caso do entrincheiramento, ocorre de maneira distinta, ou seja, neste caso, os trabalhadores acabam por apresentarem menor satisfação e uma menor frequência de comportamentos de cidadania organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2015).

O processo de aquisição pode se dar com o início da relação, com o atendimento ou não das expectativas dos entrantes. Desta forma, se o trabalhador perceber que os custos de permanecer na organização suprem os de sair, não há que se falar em entrincheiramento. Por outro lado, se acreditar que as alternativas são limitadas e que há um alto custo em sair do local de trabalho, aí sim, poderemos estar falando em um comprometimento de continuação (RODRIGUES e BASTOS, 2015).

De acordo com Rodrigues e Bastos (2015), podemos afirmar que o entrincheiramento organizacional originou três dimensões, de modo que, bebendo da fonte de Becker (1960) podemos destacar o ajustamento à posição inicial; arranjos burocráticos impessoais; limitações de alternativas. Assim, quando no primeiro ponto, fatalmente estaremos falando em uma adaptação à realidade de trabalho, considerando os treinamentos realizados, tendo outros fatores, como tempo de trabalho na organização ou o fato de não perder o que já conquistou neste novo espaço.

Todo este cenário é fértil para que algumas condutas que, como sabido diferem do componente afetivo, trazem outra sistemática, que é uma correlação com outros tipos de comportamento. Assim, não é de esperar que um trabalhador entrincheirado tenha um grande índice de comportamentos voltados para a assiduidade, cidadania organizacional e desempenho no trabalho. No entanto, pode se esperar por baixas taxas de rotatividade e de mudança (PINHO e BASTOS, 2014).

Diante do exposto, é possível observar que este construto está presente em várias organizações, não obstante o fato de possuir algumas características negativas. Assim, é importante perceber que esse fenômeno também deve incorrer entre os servidores da

assistência estudantil do IF Sertão-PE, de modo que pode de certa forma, influenciar no seu trabalho. Este cenário nos leva ao segundo pressuposto:

**Pressuposto 2:** *Os(as) servidores(as) da assistência estudantil do IF Sertão-PE são entrincheirados com a organização e percebem uma influência negativa do entrincheiramento sobre o desempenho.*

### 2.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao passo que foram discutidas as dimensões afetiva e instrumental da teoria tridimensional, proposta por Meyer e Allen (1991), ainda nos resta tratar do componente normativo. Deste modo, partindo para o estreitamento do conceito, temos o trabalho de Silva e Bastos (2010) como referência da profusão do consentimento organizacional, partindo dos estudos de aquiescência.

Deste modo, o consentimento organizacional pode ser definido como uma tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização, de modo que aceita cumprir as normas da instituição, pois percebe que a chefia sabe melhor do que o próprio indivíduo o que deve fazer (SILVA e BASTOS, 2015).

É necessário destacar que essa espécie de conformismo, ou seja, o processo de mudança de comportamento, de modo a adequar seu comportamento ao do grupo, por uma questão de pressão interna, faz surgir dois tipos de conformismo: obediência e aceitação íntima. Assim, enquanto aquele se refere a comportamentos visíveis, que demonstram a similaridade de comportamento com o restante do grupo, mas que não estão atrelados a convicções íntimas do indivíduo. A aceitação íntima, por sua vez, se refere a uma real aceitação das crenças e atitudes do grupo, ou seja, o indivíduo realmente passa a acreditar no que o grupo se predispõe (SILVA e BASTOS, 2010).

Alguns fatores são influenciadores, no que se refere ao processo de socialização, que enseja na transmissão de valores e crenças, que fazem parte da construção deste construto. Desta forma, Meyer e Allen (1991) consideram que este momento de transmissão de informações, deve ser considerado na explicação do construto. Isto se demonstra importante, pois é a partir daí que, de fato, se configura o cerne do consentimento organizacional.

Mas o que se questiona é o que faz com que ocorra uma maior aceitação das regras da organização ou não. É sabido que questões como a importância da remuneração, a avaliação do chefe e a presença de mecanismos de coordenação e de controle, são variáveis explicativas do consentimento (PEIXOTO et al., 2015). Da mesma maneira, modelos de gestão autocráticos e centralizadores, voltados para o cumprimento de normas, também são terrenos férteis para este construto (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Desta forma, a relação de poder com tomadas de decisão, de maneira não participativa, ensejam no desenvolvimento deste vínculo. O que se pode perceber é que organizações onde não existem mecanismos que estimulem os trabalhadores a se desenvolverem acabam por criar um ambiente de desânimo, fazendo com que fiquem acomodados e passem a aceitar as ações gerenciais como elas chegam até os mesmos, sem fazer qualquer tipo de crítica mais incisiva (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Alguns achados do estudo de Pinho, Bastos e Rowe (2015) apontam que quando se fala em consentir, para alguns gestores, há uma indicação para subserviência, submissão, bem como acomodação, insatisfação e realização de atividades de maneira mecânica.

Esta forma de vínculo traz consequências para ambas às partes, ou seja, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Deste modo, de acordo com a visão dos gestores, para aqueles os resultados são danos à saúde mental, podendo gerar neuroses, podendo ensejar em perda de oportunidade de crescimento. Enquanto que para a organização, há o fato de que se encontra um profissional que apenas cumpre ordens, com baixo rendimento e que não ajuda no crescimento da organização (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

O consentimento, por ser uma das dimensões ainda menos exploradas, bem como pelo seu caráter de quase que de subjugação, faz com que a sua percepção nos ambientes organizacionais ainda não seja das melhores. No entanto, pelo exposto, partindo do conceito do construto e de uma perspectiva passiva do mesmo, inclusive com possíveis reflexos na saúde, é possível chegar ao terceiro pressuposto que afirma que:

**Pressuposto 3:** *Os(as) servidores(as) da assistência estudantil do IF Sertão-PE possuem consentimento organizacional e percebem influencia negativa no desempenho.*

## 2.4 DESEMPENHO

É importante, neste momento, verificar que o desempenho, bem como estudo de sua gestão, ao lado de bem-estar e satisfação, são alguns dos construtos mais pesquisados no âmbito do comportamento organizacional (BENDASSOLLI, 2012a). Deste modo, diante da proliferação de estudos sobre o tema, há uma imensidão de conceitos, de modo que o ponto comum entre eles é o fato de que se trata de um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo, para atingir a um determinado objetivo organizacional relevante (SONNENTAG e FRESE, 2002).

A própria questão da gestão do desempenho vai além da sua mera avaliação, de modo que o conceito de gestão enfatiza a ideia de que o desempenho envolve planejamento, acompanhamento e avaliação (FETZNER, OLTRAMARI e OLEA, 2010). Posto isso, há uma distinção conceitual no que se refere à ponderação do desempenho, de modo que mesmo tendo a intenção de contribuir com o desenvolvimento dessa relação visando atingir os objetivos organizacionais, em uma perspectiva funcionalista, pode ser compreendido como um mecanismo utilizado pela organização para ter maior domínio psicossocial sobre os trabalhadores (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Diante disso, ao enfatizar que o comprometimento organizacional influencia no desempenho, observamos que essa relação ocorre no sentido de atingir objetivos organizacionais, sendo um conseqüente destes vínculos. Da mesma forma, a gestão do desempenho, também deve ser encarada como de grande importância, tendo em vista que como pode ser observado, atua como um antecedente, de modo que ações anteriores, como o planejamento, podem influenciar no comportamento dos trabalhadores.

Assim, de acordo com o que foi posto até o momento, devido à relevância do desempenho, é necessário verificar a percepção dos trabalhadores, quanto a influência, ou não, dos vínculos organizacionais no desempenho do trabalhador.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O presente estudo é formado por dois estudos: um descritivo, no qual foi realizado um estudo bibliométrico sobre vínculos organizacionais no serviço público, em produções de língua inglesa e portuguesa; empírico e de natureza qualitativa e descritiva. Sendo assim, uma vez que a coleta de dados ocorreu em apenas um momento da realidade, é possível afirmar que a mesma tem um caráter transversal (FOGAÇA E COELHO JR., 2015).

Desta forma, com a intenção de compreender o cenário das pesquisas sobre vínculos organizacionais no serviço público, que é onde esta investigação ocorreu, optou-se por realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema, em revistas. Além do mais, pela intensa produção e por ser um evento de referência, também foram levados em conta os artigos presentes nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). O levantamento levou em conta a produção sobre o tema no período compreendido entre 1997 e 2016.

Os resultados apontaram para um baixo número de estudos durante esse período, mas que está ocorrendo um crescente interesse pelo tema. No que se refere ao referencial teórico adotado, o TCM de Meyer e Allen (1991) se demonstrou como o mais significativo, o que reforça a escolha adotada por este estudo. Da mesma forma, foi possível verificar que nos artigos encontrados, apenas uma parte se dedicava a estudar o âmbito das IFES, no entanto, em nenhum deles foi encontrado relato de estudo onde a política de AE estivesse presente.

Por sua vez, também foi verificado que existem poucos estudos de natureza qualitativa e que tratem dos conseqüentes dos vínculos organizacionais, o que demonstra a necessidade de avanços de pesquisa na área.

Assim, os dois artigos que resultaram do presente estudo foram organizados da seguinte maneira: o primeiro, como já informado, se trata de um estudo bibliométrico sobre os vínculos organizacionais dos servidores públicos em produções de língua inglesa e portuguesa, publicados entre os anos de 1997 e 2016, de modo a alcançar o primeiro objetivo específico proposto, além de auxiliar nos subsequentes. O segundo estudo, de natureza qualitativa, buscou justamente responder ao questionamento norteador da presente dissertação, de modo a alcançar os três outros objetivos específicos. Assim, foram utilizadas duas técnicas de cunho qualitativo, com a aplicação de dois grupos focais, entre os servidores que atuam junto à política de AE no IF Sertão-PE e oito entrevistas individuais com gestores

desta ação. No que se refere à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016).

É importante verificar que a aplicação dos grupos focais ocorreu após o estudo bibliométrico, de modo a obter uma segurança conceitual sobre tema, bem como, contribuir com o desenvolvimento do roteiro da primeira técnica qualitativa. Da mesma forma, as entrevistas individuais ocorreram após o desenvolvimento dos dois grupos focais, tendo em vista que parte dos resultados das análises daquela técnica subsidiaram a elaboração do roteiro de entrevista.

Posto isso, é necessário informar que o Grupo Focal (GF) teve a intenção de compreender o fenômeno dos vínculos organizacionais entre os servidores da assistência estudantil, verificando os antecedentes e consequentes, bem como, verificar, de acordo com a percepção dos mesmos, de que maneira ocorre, ou não, o impacto no desempenho. No que tange às entrevistas, as mesmas tiveram a intenção de investigar a percepção dos gestores quanto aos vínculos dos servidores, bem como confirmar algumas informações coletadas com o GF, além de verificar aspectos referentes à gestão do desempenho.

Sendo assim, o desenho metodológico da pesquisa, como pode ser observado na figura 1, procurou abarcar situações suficientes que pudessem contribuir com a elucidação da pergunta desta pesquisa.

**Figura 1** - Desenho metodológico da pesquisa

**Problema norteador: Quais dimensões de vínculo organizacional estão presentes entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Sertão Pernambucano e como esses servidores percebem a relação desses vínculos com o desempenho?**

Objetivo geral: Compreender os vínculos organizacionais dos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE, bem como verificar se o comprometimento, entrenchamento e/ou consentimento organizacional, possuem relação com o desempenho, através da percepção dos atores sociais envolvidos.



Estudo I

Visa alcançar o objetivo específico “A”

Estudo bibliométrico:  
Organizational Commitment in the Public Sector: An Analysis of the Research in the Last 20 Years in Portuguese and English Production

Estudo II

Visa alcançar os objetivos específicos “B”, “C” e “D”.

Estudo qualitativo: Entre o reconhecimento e o adoecimento: os vínculos organizacionais e seus efeitos entre servidores que atuam junto a uma política de inclusão em uma instituição federal de ensino no sertão pernambucano.

Fonte: elaboração própria



### 3.1 CONTEXTO DO ESTUDO

O estudo qualitativo foi realizado em uma IFES, localizada no Sertão de Pernambuco, como pode ser verificado na Figura 1. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, se caracteriza como uma instituição que trabalha com ensino, pesquisa extensão e inovação, que está vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que, por sua vez, é ligada ao Ministério da Educação (MEC). O IF Sertão-PE foi criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, tendo como sede a cidade de Petrolina-PE. Tem área de abrangência o sertão pernambucano, ofertando cursos de ensino médio, técnico, superior e de pós-graduação.

O histórico dos Institutos Federais pelo país tem um perfil voltado para ações de inclusão, de modo que no seu nascedouro, vamos encontrar, de certa forma, uma semente, já nos idos no início do século 20. Assim, através do Decreto 7566/1909, foram criadas as Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais do país, que tinham a prerrogativa de um ensino profissional primário e gratuito. Desta forma, uma das justificativas apresentada no documento, era não só o de habilitar “os filhos dos desfavorecidos da fortuna” com o indispensável preparo técnico e intelectual, mas também o de fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo que os afastasse da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime.

É importante verificar que esse caminho de inclusão social é uma das vertentes da assistência estudantil. Desta forma, ao se tratar do tema, temos que verificar o PNAES. O mesmo traz como objetivo democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal; minimizar os efeitos das desigualdades sociais; reduzir as taxas de evasão; contribuir para a promoção da inclusão social pela educação.

Ainda no tocante ao processo histórico da construção da assistência estudantil no Brasil, existem discussões quanto ao seu efetivo início. Embora, como já destacado, a implementação da Escola de Aprendizes artífices tivesse o condão de promover inclusão social, não haviam ferramentas para a permanência destes estudantes. Deste modo, mais especificamente com a promulgação da Constituição de 1934 já começavam a surgir os primeiros indícios de políticas neste sentido (TERRA, 2015). No entanto, somente na Carta de 1946 surge uma disposição explícita sobre o tema, que afirma que: “cada sistema de ensino terá obrigatoriamente serviços de assistência educacional, que assegurem aos alunos necessitados condições de eficiência escolar” (BRASIL, 1946).

De acordo com Terra (2015), embora desde o início do século XX algumas ações já são vinculadas no sentido de uma melhor e maior permanência dos estudantes nas instituições de ensino do país, é na década de 70, com a criação do Departamento de Assistência Estudantil (DAE), que trabalharia junto às universidades brasileiras. Porém, com as dificuldades financeiras encontradas e o consequente sucateamento das mesmas, esta política foi deixada de lado (TERRA, 2015).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, chamada de “Cidadã”, ações voltadas à inclusão social passaram a encorpar as políticas públicas de ensino no país. Ainda neste período, foi criado o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assistência Estudantil (FONAPRACE), órgão oficialmente constituído pelo MEC, para discutir temas referentes a esta área, sendo composto por Pró-Reitores das instituições de ensino (TERRA, 2015).

É no final dos anos 2000 que esta política toma forma e se torna encorpada, se tornando uma política de governo, ganhando força pelo REUNI, tendo como diretriz a redução da evasão escolar e a ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil. É nesse contexto que se observa um crescimento vertiginoso na quantidade de instituições federais de ensino. Só para se ter ideia, desde 2009, quando o antigo Centro Federal de Educação Tecnológico de Petrolina, se transforma em IF Sertão-PE, o número de campi pula de dois, para sete, no ano de 2014, aumentando não só o número de estudantes atendidos, mas também o de servidores, que, por sua vez, trabalharão, de alguma forma, com a assistência estudantil.

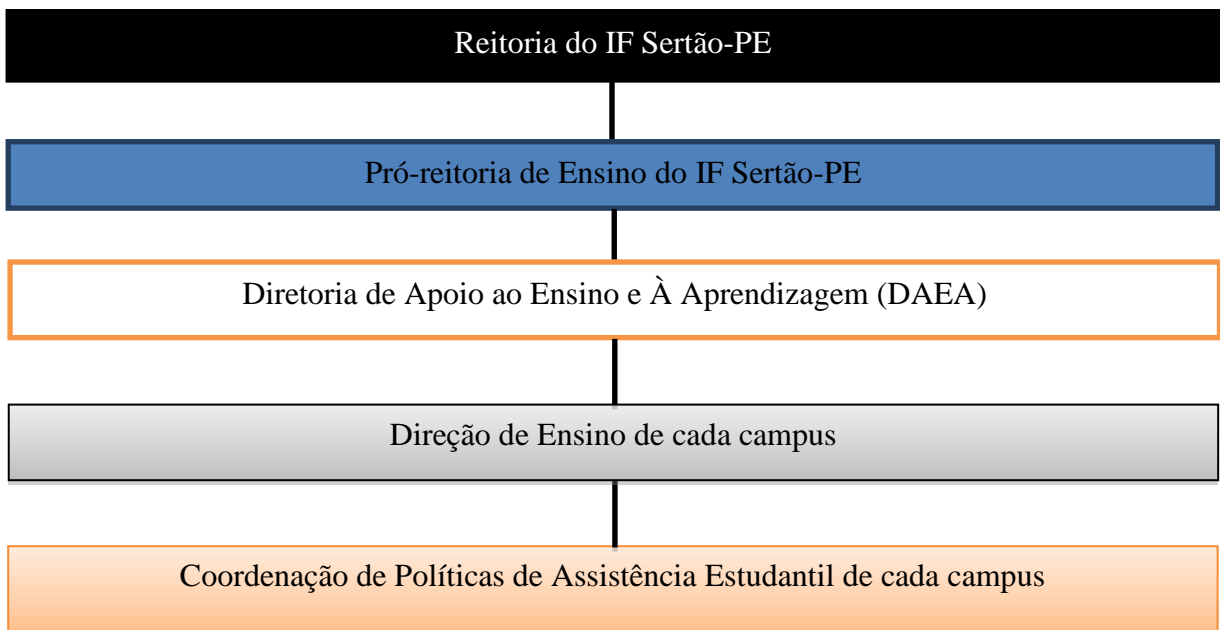
O que se observa é que há uma aproximação do ensino com a promoção de políticas que visem algum tipo de transformação social. Neste sentido, de acordo com Vasconcelos (2010), a assistência estudantil tem como finalidade prover os recursos necessários para que se rompam as barreiras impostas por algum tipo de dificuldade social, de modo a permitir que o estudante se desenvolva em sua plenitude.

Deste modo, é interessante perceber que os profissionais envolvidos neste contexto, acabam por se transformarem nos reais atores deste processo de transformação social. Onde antes se trabalhava em uma estrutura que prezava pela parte burocrática, na qual a atenção não estava voltada para a manutenção nos estudantes, a partir do final dos anos 2000, se passa a uma lógica inversa, ou seja, a de trabalhar com estas políticas sociais.

A operacionalização das atividades destas ações acabam por trazer em seu escopo uma gama de profissionais diversos, como psicólogos, assistentes sociais, nutricionistas, médicos,

enfermeiros etc. Cada um com suas peculiaridades, inerentes à própria atividade de suas funções. Deste modo, com a finalidade de coordenar as ações voltadas para esse contingente, além de gerir o segundo maior orçamento da instituição, uma estrutura organizacional é montada, para que as ações possam ser devidamente operacionalizadas, como podemos observar na Figura 2.

**Figura 2** - Estrutura organizacional da Assistência Estudantil no IF Sertão-PE



Fonte: elaboração própria.

Posto isso, para que seja possível compreender o fluxo de atividades desenvolvidas, algumas informações são necessárias. Assim, como pode ser verificado, basicamente, existem cinco instâncias para a política de AE dentro do IF Sertão-PE. Nesse sentido, a Reitoria está relacionada, por uma questão hierárquica, no entanto, sua atuação se limita a tratar de questões orçamentárias e outras, de natureza administrativa. No que se refere à Pró-reitoria de Ensino (PROEN), a mesma tem a função de coordenar ações voltadas ao ensino dentro da instituição e o processo de inclusão é um deles. A DAEA é a instância que coordena, de fato, as ações da política, tendo um papel de organizar e orientar as ações dos campi, bem como, gerir a ação junto às outras pró-reitorias e diretorias dentro da organização. É importante informar que a mesma atua em várias frentes, com ações junto ao Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNE), ações esportivas, de saúde, alimentar e de inclusão social. As direções de ensino dos campi organizam e geram possíveis demandas junto às coordenações.

No que se refere às coordenações de cada campus, que no caso de um deles, especificamente, se trata de uma comissão para tratar do tema, sem o recebimento de função gratificada, a ação acaba por se caracterizar como operacional. A estrutura de cada um é bem diversa, bem como as equipes apresentam servidores com cargos distintos. Deste modo, em apenas um campus existe um Restaurante Universitário, mas em praticamente todos existe um profissional da Nutrição. Da mesma forma, neste mesmo campus existe a única Residência Estudantil, que demanda uma série de serviços, para atender a um grande contingente de estudantes.

Como pode ser verificado, são diversas as atividades desenvolvidas pela ação, de modo que, de acordo com o PNAES, a moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e inclusão de estudantes com algum tipo de necessidade específica devem ser implementadas nas IFES, visando ampliar as condições e permanência dos jovens na educação superior pública federal. Assim, toda uma estrutura deve ser desenvolvida, composta não somente por questões organizacionais e estruturais, mas por um corpo de servidores para que essas ações possam ser alcançadas.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Neste momento, é necessário informar que previamente à aplicação das técnicas anteriormente descritas, houve a devida apreciação por parte do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do IF Sertão-PE, Processo CAAE: 60623416.1.0000.8052 (ANEXO I) que, por sua vez, deu o devido aval para o prosseguimento de toda a investigação junto aos servidores, que participaram da investigação.

Ao passo que os participantes aceitavam o convite e se apresentavam para a condução das técnicas, lhes era informado antecipadamente o objetivo da pesquisa, bem como lhes era entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no apêndice A, de modo que todos os participantes tiveram ciência de todo o procedimento a ser adotado, bem como, que sua participação se dava de forma livre, podendo desistir a qualquer momento. Finalmente, que as atividades seriam registradas, e que todo sigilo seria resguardado.

## 4 APRESENTAÇÃO DO RESUMO DOS ARTIGOS

O presente capítulo tem a função de apresentar os resumos dos estudos desenvolvidos durante essa dissertação. Assim, observamos o seguinte:

### 4.1 RESUMO DO ESTUDO I: Organizational Commitment in the Public Sector: An Analysis of the Research in the Last 20 Years in Portuguese and English Production

This study analyzed the scientific production on organizational commitment in the public sector in Portuguese and English, covering a twenty-year period (1997-2016). The focus was on empirical studies in both languages, around the world, in all continents. For this study journals of administration and psychology were considered, using data bases, and papers from the ANPAD. 113 articles on organizational commitment were identified, with 3,733 citations. Analyses were performed with three foci: production during this period; article contents, with its contributions, limitations, and tendencies; and the network of citations among the countries. The results indicate that the number of studies is increasing, especially from 2010 to 2015; there is a predominance of the three-component theory over other approaches; and finally, the limited interaction of Portuguese-language production and English-language production was verified, with only one production in Portuguese-language cited in the top 10 production among the sample. A research agenda was proposed.

**Keywords:** Organizational Commitment. Public Sector. Bibliometric Study.

### 4.2 RESUMO DO ESTUDO II: “Bem me quer, mal me quer”: um estudo dos vínculos com a organização entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada no Sertão brasileiro.

A implementação de políticas públicas voltadas para a permanência dos estudantes se tornou fundamental em um cenário de expansão do ensino público federal. Nesta situação, compreender os vínculos organizacionais dos servidores que atuam junto a esta ação se torna extremamente necessário. Portanto, o objetivo deste estudo foi o de analisar quais dimensões de vínculo organizacional e como ocorre a relação com o desempenho entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada no Sertão de Pernambuco do Brasil. Deste modo, foram empreendidas duas técnicas de coletas de dados, de caráter descritivo, sendo elas dois grupos focais, compostos ao todo por 16 implementadores da ação, de todos os campi, bem como, oito entrevistas semiestruturadas individuais, junto aos gestores que atuam com esta política nesta organização. Os dados foram analisados pela análise de conteúdo. Sintetizando os resultados, foi verificado que os servidores apresentam comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional e que na percepção de todos os participantes, há uma relação destes vínculos organizacionais

com o desempenho. Da mesma forma, foi verificado que alguns elementos são essenciais para que esta relação ocorra de maneira satisfatória, sendo as mais relatadas: a) o reconhecimento do trabalho; b) condições ideais de trabalho; c) políticas de gestão satisfatória.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Enrincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Gestão do desempenho. Assistência estudantil.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir deste momento serão apresentados os resultados e discussões, em forma de artigo científico. Assim, serão apresentados, em um primeiro momento, o artigo bibliométrico referente ao tema de comprometimento organizacional no serviço público, no período compreendido entre 1997 e 2016, na produção em língua inglesa e portuguesa. Por sua vez, em um segundo momento, será possível verificar como se deu a investigação quanto aos vínculos organizacionais dos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE e como o desempenho é influenciado por essa relação, a partir da percepção destes atores sociais.

### **Organizational Commitment in the Public Sector: An Analysis of the Research in the Last 20 Years in Portuguese and English Production**

#### **Introduction**

Organizational Commitment (OC) research seeks to understand different topics, like antecedents and consequents, if it has one or more type or components, how the behavior of the employees is related to this construct, or even the arena where it takes place, the private or the public sector, among others. In fact, the domain of OC as a field of study is in constant evolution, because, as we are about to observe, there are some models, for example, that try to explain how the process occur. Thus, as it becomes a growing theory, many researchers in different countries are studying this phenomenon. According to Bastos et al. (2014), the different approaches of this theory must be discussed, and the managerial process, specifically in the public sector, must be rethought.

In this scenario, with a more incisive vision about the public sector, in a parallel way, the development of the studies, like the OC, gains highlights. That is, the study of organizational links took center stage in the field of organizational behavior discipline, in a

tradition dating back to the 60's (BASTOS et. al, 2014), at the public sector, begins to gain a breath, especially on the last twenty years.

Thus, it is important to observe that the agendas of research of organizational behavior has always been, and still are, in a constant growth. The turning point on the point of view, that is, an interest on the public sector, takes place, at the middle of the 2000's, when many countries adopt the New Public Management (NPM), and then, the Post-New Public Management (P-NPM) (VIGODA-GADOT and MEIRI, 2008). It means that both bring perspective of the private sector, to the public one, like the development of the performance, as one of the consequences of the OC, and the delivery of products and services to the citizens, among other characteristics (COHEN, 2016).

Vogel (2014) reminds us that studies that focus exclusively on either public or private organizations, tend to fail when it comes to comprehending the mixed governance of contemporary economy and society. Thus, it is important to study and understand both realities, giving no prominence to one or to the other.

Stazyk, Pandey and Wright (2011) affirm that OC in public organizations is an important tool, as it contributes to various aspects, such as the development of employee performance. Therefore, we may verify that this perspective goes in the same way of the precepts of the NPM e do P-NPM, that is, aspects of private organizations may and ought to be applied on the public organizations, although Moldogaziev and Silvia (2014) affirm that there are gaps between these two realities.

The commitment of an employee with the place where the work takes place is extremely relevant. Tummers et al. (2016) affirm that eudaimonic concepts, such commitment are being used increasingly. Thus, the authors bring us the idea that the OC can be beneficial for public employees and their clients. This way, for public employees, to be committed means a feeling of a vitality and energy at work, and it can be related to a better mental health. And for the users of the public system, this positivity of the worker, may affect the feeling and emotions of the citizens.

The production of bibliometric studies using the OC as a field of discussion is not new, there are at least four articles that can be highlighted in Portuguese-language (BASTOS et. al., 2014; COSTA and BASTOS, 2014; DEMO, 2003; MEDEIROS et al., 2003). The production released out of Portuguese-language region (MEYER and ALLEN, 1997; MEYER et al., 2002; MOWDAY, 1998), must be highlighted as well. It is remarkable that analyzing the bibliometric and the meta-analysis studies, it was verified that in none of them, the

specific focus is the public sector. That is, one of the contributions of the present paper is to investigate the OC in this scenario.

According to what was related until now, it can be observed that the organizational commitment is a construct still under construction (PINHO, ROWE and BASTOS, 2015), what demonstrates the necessity of studies focusing the understanding of the phenomenon. The same way, it is also important to reinforce the importance of the investigations in the public arena. This way, the present study establishes an analysis of the OC research in the period of twenty years (1997 – 2016), in Portuguese and English language, in all continents, in the public sector.

That is, our objective is to comprehend this phenomenon, investigating the tendencies, the most utilized models and the worldwide scenario of the research in OC, specifically in the public sector.

This paper is organized in three sections. First, we discuss what OC treats, and the distinct models adopted. Second, we present the methods, including procedures and sample. The other section treats about the results. Finally, we discuss the results, limitations and perspective for future researches.

## **Theoretical framework**

When it comes to OC, it is important to inform that there are two main conceptions, but others are import in the construction of this theoretical field. At the same hand, as a construct that is in a continuous change, by the fact that is constantly researched, it has a lot of definitions and different points of view. In turn, two different approaches domain the discussions, the attitudinal and the behavioral. Meyer and Allen (1991), bringing their point of view, proposing a three-component model of OC, affirming that their model is composed by the two approaches and their complementary relationship. So, the authors use the term OOC to a psychological state, and the term “behavioral commitment” to persistence, referring to commitment.

According to Simosi (2012), Meyer and Allen’s (1991) framework is one of the most used concepts in OC studies. In this framework, employees are considered to be subject to three different forces, in the form of three mindsets: Affective Commitment (AC), which refers to the emotional attachment of the employee to the organization, accepting and internalizing their goals and values; Continuance Commitment (CC), which refers to the perceived cost associated with leaving the organization; and finally, Normative Commitment



(NC), which refers to the feeling of obligation to continue with the organization (MOLDOGAZIEV and SILVIA, 2015).

This way, Meyer and Allen (1991) conclude that the most appropriated way to consider the AC, CC and NC is as components, instead of types, of commitment. To emphasize this point of view, it is reasonable to expect that an employee may feel the three components, in different degrees of intensity (CAO et.al, 2015).

But as Simosi (2012) alerts, the three-component model of OC has been criticized, specially the scale used to its studies. One of the criticisms is the fact that the AC and CC are unstable as structures, as found at the Vandenberg & Self's (1993) study of employees during the first six months of performance of activities. Therefore, depending on the career stage on the organization, the employee may have different conceptual meaning of the OC.

Solinger, van Olffen and Roe (2008), in turn, reinforce the point that the three-component conceptualization is the dominant, in OC research, but as Simosi (2012), affirm that this model is inconsistent and the normative, affective and continuance commitment, cannot be considered components of the same attitudinal phenomenon.

As it is normal to appear different point of views, it is important to observe that, as already said, there is another main different concept of the Organizational Commitment, and it was designed by the studies of Mowday, Porter and Steers (1979). Johnson (2012), describing this concept, affirms that it refers to the bond of the employee to the organization.

The other main concept in OC, stems from the work of Mowday, Steers and Porter (1979). Johnson (2012) affirms that the attitudinal approach refers to the bond of the employee to the organization. Thus, here OC is the individual strength of the identification of the employee with the organization. Three different factors characterize this concept, namely, the acceptance of the values and goals of the organization, the desire to put forward a considerable effort for the organization, and finally, the desire to remain an employee of the organization (MOWDAY, STEERS and PORTER, 1979).

Therefore, as we can see, unlike what occurs in the three-component model, this concept has only one dimension. Another difference between the models is the fact that this one, designed by Mowday, Steers and Porter (1979) has an attitudinal approach (ROCHA and HONÓRIO, 2015; BALSAN et al., 2015; CANTARELLI, ESTIVALETE and ANDRADE, 2014; RODRIGUES and BASTOS, 2013; COSTA, FILENGA and SIQUEIRA, 2012).

Through this concept, commitment cannot be looked at as a mere passive loyalty of employee to the organization. Thus, organizational commitment should be seen as an active relationship, where workers tend to give something to them, in order to contribute to the

organization. And as it is has an attitudinal approach, the actions and perceived behaviors are as important as believes and individual opinions (MOWDAY, STEERS and PORTER, 1979).

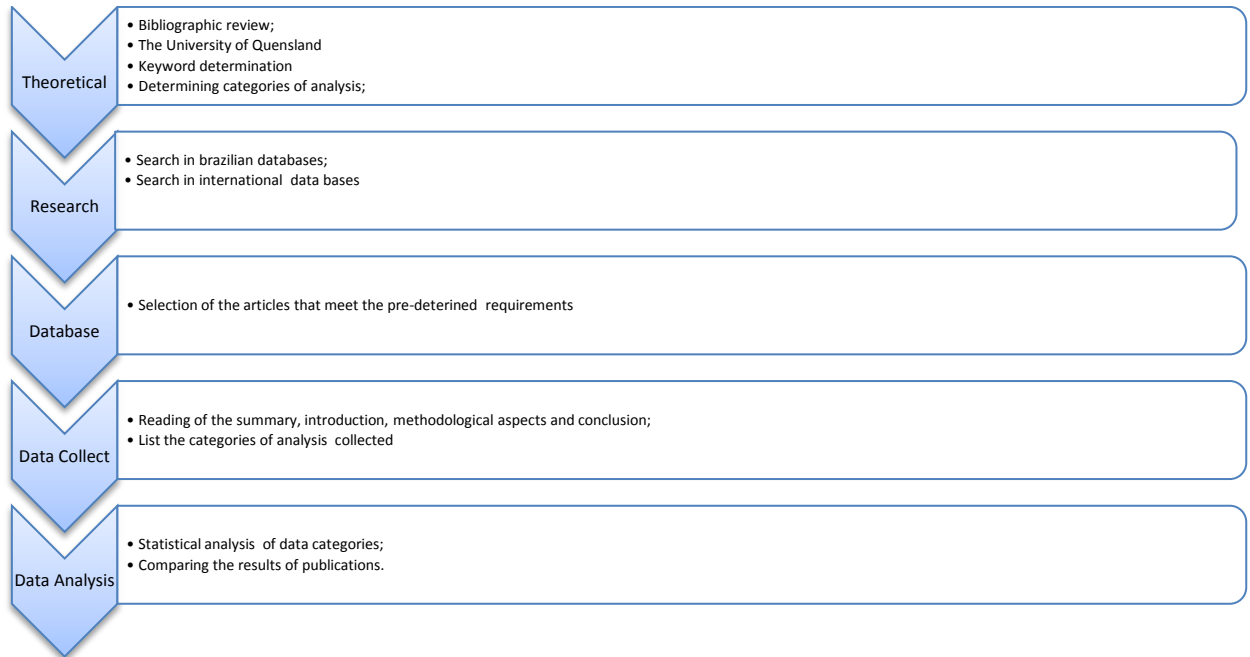
Even with a great regard of this theory, there is a criticism to be made of the attitudinal perspective that its conditions incorporate employees' psychological states and then behaviors. In turn, the behavioral perspective takes as its starting point behavior that by its conditions leads employees to another behavior or a psychological state, might form another behavior (MEYER and ALLEN, 1991; PAIVA and MORAIS, 2012).

### **Methodological procedures**

Bibliometric studies are used to explain and to interpret behavior in certain areas of knowledge, with the intention of observing objects, agents, products and contexts (CRUMPTON, et al., 2016). Such studies use a set of mathematical and statistical tools to analyze the object of research (PINTO, SERRA and FERREIRA, 2014). They are also used to account for numbers of publications, authors, trends in a given subject or discipline, and main theories, in a specific period of time (CRUMPTON et al., 2016; FRANCO, 2016; PINTO, SERRA and FERREIRA, 2014; SIERRA and CARMONA, 2016).

Public administration research suffers from a lack of theoretical and methodological rigor, when compared to organizational studies (VOGEL, 2014). Bibliometric studies reinforces the scientific character of the field, as they use statistical analysis, based on the aggregation and reorganization of citation data gathered from scholarly journals (VOGEL, 2014).

So, we have adopted a quantitative research using bibliometric techniques for data collection and analysis. Thus, in order to achieve the objectives proposed here, five stages had to be developed, as we can see in Figure 3.

**Figura 3 - Methodological Steps**

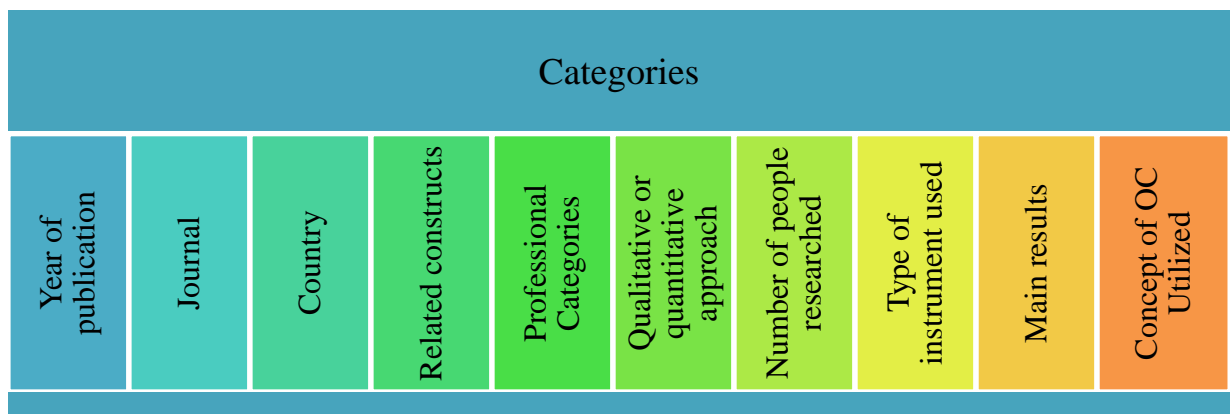
Source: elaborated by the authors

In this paper, we have adopted certain criteria for our bibliometric study: articles should be about OC in the public sector, in its various types; should be published in Portuguese or in English language, in the last twenty years, that is, in the period 1997-2016. To achieve this objective, data collection was based on bibliometric techniques. The sample of articles was drawn utilizing data-bases: for Portuguese we had access to the ANPAD archives, SCIELO, SPELL, rPOT, and GOOGLE SCHOLAR; for English language we used the Wiley Online Library and Sage Publications; for both languages we had accessed the *Portal de Periódicos da CAPES*. Those were chosen because they are references in the area of organizational behavior in Brazil and in English-speaking countries and by their range. These sources have been used by multiple scholars, used by other studies (BASTOS et al., 2014; CRUMPTON et al., 2016; MEDEIROS et al., 2003; PINTO, SERRA and FERREIRA, 2014).

We drew the data from the journals selected using the following procedure. The choice of the sample is based in quality criteria, that is, observing the impact factor of the journals published out of Brazil. In turn, in Brazilian production, it was used the index criteria of the *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)* evaluation and the importance of the ANPAD at this country. Therefore, we have searched and have found articles, with impact factor from 2.5 to 4.2 and Qualis CAPES, from B2 to A2.

The research on these databases has covered twenty years of published articles, between 1997 and 2016. The searched words include “organizational commitment”, “public sector”, “organizational linkage” and their variations in English and Portuguese language. It was made using titles, abstracts, and keywords. Using these criteria, we have found thesis, dissertations, notes and articles, but only articles were selected. 57 different journals were found, so that we can highlight the American Public Review, with 9 publications, in English language, and the RAC, with 4 articles, in Portuguese language and the ANPAD production, as annual meeting, with 27 papers. Every paper was, then, read, to observe if it fits the purpose of this research. Hence, some of them were eliminated of the sample. The final result is composed by a sample of 113 papers: 40 in English language and 73 in Portuguese. It is interesting to inform that all of these samples have cited 3,733 different references. And as can be seen later on, twenty of them stand out.

**Figura 4** - Categories used for the analysis of the data



Source: Data survey

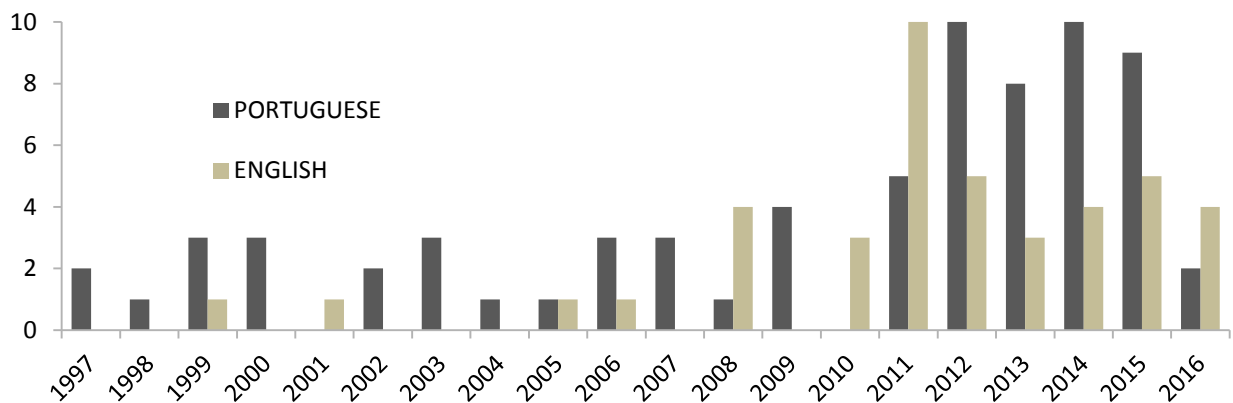
To analyze the 113 selected articles, it was created standard procedures for extraction and classification of relevant information, as we can see in Figure 2. The MS Excel was utilized for a quantitative analysis.

To strengthen the adoption of these procedures, Bastos et al. (2014) affirm that the bibliometric study is supported by quantitative and qualitative data. The quantitative characterizes the analyzed articles using statistical and mathematical procedures, like frequency. In turn, the qualitative describes the contributions, limits, trends and problems that were faced, aiming to elucidate the theoretical strengths and weakness and methodological of the sample.

## Results and discussion

The results obtained are structured in the following way: first, scientific production on OC in the public sector is presented with the intention of showing the behavior of this field during the period examined. Second, the word cloud generated by language. Third, the network of citations of the papers are reviewed, noting countries with the ten most cited works and presenting an analysis of the collected data. Fourth, an analysis of the themes of the papers is presented with its contributions.

**Gráfico 1** - Publications Frequency



Source: Data survey

It is not our intention to compare the production between both languages, especially by the fact that we have use a different source of data in Portuguese that we haven't used in English language, which was the ANPAD production. Thus, according to the collected information, the first important result to be noted is the number of publications during the last twenty years among the journals searched: 113 in English and Portuguese has not yet been embraced by the scholarly community in this area. However, the frequency has increased from 2011 to 2015.

Santos and De Domenico (2015) have demonstrated that organizational commitment is one the most studied outcomes of person-organization fit. It may explain the fact that this topic is generating new surveys in the field of organizational behavior. In turn, the continuous interest on the public sector, guided by the development of the of the NPM, allied to the

search of performance, makes the OC moves forward on new paths (COHEN, 2016). Thus, public servants have become one of the targets on this field.

In Brazil, according to the Brazilian Planning Ministry (*Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão*, [MPOG], 2016), in the last ten years, the number of people working for government has increased ten percent, and the investment with this group, in the same period, has doubled. Therefore, the interest on this public follows the same paths.

Corroborating the results of Bastos et al. (2014), we found the most utilized method are the quantitative, with 78.9%; qualitative, 12.3%; and qualitative quantitative, 8.8%. Only 12.7% of the sample used interviews as an instrument. The other 87.3% utilized scales to collect the data.

When it comes to the adopted concept of OC among the sample, we can observe a prevalence of the Meyer and Allen (1991) approach, with 57,5%. In second place, we have observed that the Mowday, Steers and Porter et al. (1979) point of view, with 18,6%. The combined, with both of those approaches, we have found 10 articles, corresponding to 8.8%. 15.1% use other approaches. Thus, it follows the trend of the three-component model (SIMOSI, 2012).

It is important to observe that each language and each country have their own interest, when it comes to the research of OC. So, as we can see in Figure 5, in Portuguese language, headed by Brazil, the word cloud generated by the papers indicates that there is prevalence in studies about commitment, especially with professors. The locus is mainly universities. And the perception of the workers is the most utilized point of view.

We also observed that in Portuguese-language production, with 73 papers, there is a prevalence of the of the quantitative approach, with 69% of the papers, followed by qualitative, with 18.3%, and quantitative qualitative with 12.7% of the sample. When it comes to antecedents of the OC, 60.5% have studied subjects like managerial practices, training, organizational restructuring and organizational support. The consequents of the OC are barely related, with only two papers, and both of them were interested in performance. The other studies did not demonstrated a specific interest in those subjects and only one have discussed about process of learning and performance, so, had the intention to study antecedent an consequent of the OC.









|   |      |  |
|---|------|--|
| Meyer and Allen (1997)                    | 38   | Australia, Brazil, England, Greece, Holland, Italy, Romania and Santa Lucia and USA                |
| Meyer, Herscovitch and Topolnytsky (2002) | 36.2 | Australia, Brazil, China, Denmark, Greece, Holland, India, Indonesia, Nigeria, South Korea and USA |
| Mathieu and Zajac (1990)                  | 32.7 | Brazil, China, England, Holland, India, Israel, Jordan, Santa Lucia, South Korea and USA           |
| Becker (1960)                             | 30   | Brazil, England, USA   |
| Wiener (1982)                             | 23.9 | Australia, Brazil and Nigeria  |
| Bastos (1994)                             | 23   | Brazil   |
| Meyer and Herscovitch (2001)              | 23   | Brazil, Denmark, Greece, Nigeria, Santa Lucia, South Korea and USA                                 |
| Mowday, Steers and Porter (1979)          | 23   | Australia, Brazil, England, Holland, India and USA   |

Source: Data survey

Note. % - Percentage of times cited among the 113 articles in the sample. List organized by citation frequency

These 10 papers were then used to analyze production among the countries that were represented in this study. This procedure provides some important information about the arrangements that configure this field and may help to identify the characteristics of the scientifically identified production. For example, papers from Brazil cite all the most 10 most cited works. This is important information, which shows that researchers in this country are open to and interested in all forms of data. However, the Brazilian productions are cited, basically, by articles published inside the country.

It is important to emphasize that Brazilian production have demonstrated great quality. Many papers are published in journals with excellent impact factors, with methodological rigor, however the disclosure is restricted inside the country. The data indicate that there is a necessity of greater publication of articles in journals outside. This situation may change in the next few years, due to Brazilian journals are stimulating the production in English language.

The results of this analysis suggest that some works are still a reference for the area, even after a long period of time, and their ranges is quite large, reaching many cultures and countries. In turn, some productions are cited only within their own countries. This may

demonstrate a language barrier, and also, that Brazil utilizes information and expertise from abroad, expanding its international scientific research network.

It can be observed that, at least one country on each continent has researchers interested in understanding the commitment of its public servants. Another tendency found in the research is the investigation of antecedents, with 53% of works showing interest in this subject and 16% showing interest in the consequents. There was also found six that examined both, representing 5.31%. The most prominent issues are organizational justice and organizational restructuring. What draws attention is the growing interest in understanding the generational phenomenon.

The three-component theory is the most utilized and that the quantitative methodological is the dominant. The most cited scale is the instrument developed by Allen and Meyer (1990), with 31% of the sample. It is important to affirm that this scale was adapted and validated to different cultures, as we have observed. Other questionnaires were utilized, as well, like the OCQ, by Mowday, Porter and Steers (1982) and the EBACO, by Medeiros (2003).

In this scenario some guidelines appear with regard to OC in the public sector: 1) intensification of studies is necessary for a greater demarcation of constructs in this field to become possible, recalling that investigations in the private sector already show a great deal of scope; 2) greater caution is needed in relation to the use of scales and interviews, to make research tools more reliable; 3) studies of normative and the continuance commitments ought to be developed, especially in the English language, following the trend of the three-component model, which is most cited theory; 4) an enlargement of research consequents in OC is necessary, observing the necessity of each culture and each organization; 5) qualitative researches should be developed to comprehend the meaning OC in the public sector, from the point of view of the workers and not only that of the researchers or even that which is found in the literature; 6) an agenda should be created to increase Brazilian production in English, to make possible a greater disclosure to other languages and cultures.

### **Final considerations**

Although it is a field with a large scale of research, when it comes to organizational behavior, OC still must move forward, and the public sector must to be looked at with different eyes. Due to the growth in numbers of people working in this sector, 113 is not a considerable number of articles over a period of 20 years.

Thus, the results of this study reaffirm that research on OC in the public sector has not been established as an area of knowledge in Portuguese-language and English-language sources. However, the number of papers that treat of this subject has increased over the last six years, especially from 2010 to 2015.

For future studies, we suggest that other sources data basis may be used such as ISI web of knowledge. The examination of Portuguese-language and the English-language research in OC, or even that of other languages, is important, and it will bring an increased flow of information for mapping this field. The future studies may extend the sample to other journals or even academic production, like dissertations or thesis, or congresses, like the ANPAD, that we have used, for other languages and realities. In fact, it is important to observe that constructs and theory may vary in different situations, for example, distinct goals, in distinct methodologies, probably will bring distinct result.

This study is important for OC, because it blazes a new trail, bringing the public sector into the spotlight. In this way, demonstrating the network of production among the countries will make it possible to comprehend the paths of research Portuguese-language and English-language production.

Overcoming barriers, we may observe that this study is important for the area of OC, because it opens a new trail, bringing the public sector to the spotlight. The same way, demonstrating the network of the production among the countries, make it possible to comprehend the paths of the area around the Portuguese and English language production.

We expect that OC research in the public sector will continue to produce knowledge, reaching new areas to contribute not only to the work of managers, providing them with managerial options to deal with workers, but as a way to understand how OC the phenomena happen, supporting the most important part of the machinery, the worker.

**Entre o reconhecimento e o adoecimento: os vínculos organizacionais e seus efeitos entre servidores que atuam junto a uma política de inclusão em uma instituição federal de ensino no sertão pernambucano.**

## **Introdução**

O serviço público vem sofrendo constantes mudanças nas últimas décadas. Fatores como a precarização do trabalho e a busca por garantias trabalhistas fazem com que ocorra uma busca incessante por uma vaga nesse concorrido segmento (RIBEIRO e MANCEBO, 2013). Os estudos sobre comportamento organizacional, nesse contexto, se apresentam com grande importância, tendo em vista que a gestão de pessoas passa a ter um papel fundamental na modernização do Estado, contribuindo com a devida implementação das mais variadas políticas públicas (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Neste sentido, discursos que prezam por uma comparação entre o privado e o público, para que objetivos sejam atingidos, alinhando metas, desempenho, eficácia e comprometimento, passam a ecoar dentro das mais diversas organizações, de modo que esse gerencialismo acaba por ditar as normas na gestão pública, envolta por princípios do setor privado (CHANLAT, 2002). A assunção da cultura do *management* passa a se apresentar em diversas organizações, inclusive nas instituições públicas de ensino (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

É justamente neste setor que nos interessa, tendo em vista a expansão da Rede Federal de Ensino, com o surgimento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que também engloba os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (DECRETO n. 6.096, 2007), especialmente entre os anos de 2007 e 2014. Ação essa que proporcionou a criação de novas organizações, ampliando o acesso ao ensino, trazendo junto consigo um grande número de servidores, que adentram no serviço público com o objetivo de prestar o melhor serviço para a população.

Da mesma forma, um quantitativo maior ainda de estudantes que, por vezes, não possuem as condições necessárias para a sua permanência no ambiente escolar, passa a fazer parte desse contexto, o que fez com que o Governo Federal, estabelecesse o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), que tem como finalidade ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal, através do Decreto n. 7.234 (BRASIL, 2010).

Posto isso, para que essa política pública possa ser bem sucedida, essa gama de servidores que passa a fazer parte deste contexto, tem papel fundamental. Compreender o fenômeno dos vínculos organizacionais destes atores sociais, percebendo como o desempenho é implicado, se faz necessário. Isso nos leva ao questionamento que move o presente estudo: “Quais dimensões de vínculo organizacional estão presentes entre os servidores da assistência estudantil de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Sertão Pernambucano e como esses servidores percebem a relação desses vínculos com o desempenho?”.

É necessário verificar que os estudos sobre o comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional se demonstram de grande importância justamente pelo fato de que é encarado como um elo entre os trabalhadores das organizações, com os objetivos organizacionais, se demonstrando como um potencializador de oportunidade de sucesso na organização (JESUS e ROWE, 2015).

No que se refere aos estudos sobre o tema, é possível verificar que existem algumas lacunas, que o presente estudo visa solucionar. Deste modo, como um dos pontos a serem verificados é justamente a relação entre o comprometimento e políticas de gestão, foi verificado dentro da literatura que esse tema ainda carece de estudos mais incisivos (BASTOS et al., 2013). Da mesma forma, em busca de produção científica sobre os vínculos organizacionais no serviço público entre os anos de 1997 e 2016, tanto na produção em língua portuguesa, quanto em língua inglesa, foram encontrados apenas 113 estudos, o que vai de encontro a estudos que demonstram a necessidade de que sejam realizados mais pesquisas sobre comprometimento organizacional no serviço público (CUSTÓDIO et al., 2013). Além do mais, também foi verificado que deste total, 12,8% tem natureza qualitativa, o que corrobora com outros achados que apontam para a necessidade do desenvolvimento de pesquisas com esta abordagem, nesse contexto (PINHO e BASTOS, 2014).

Sendo assim, o objetivo é o de compreender os vínculos organizacionais, e sua relação com a gestão do desempenho dos servidores da AE de uma IFES, de acordo com a percepção dos próprios atores sociais envolvidos. Lembrando que embora existam diversos estudos relacionados a esta temática, junto a trabalhadores da educação no serviço público (CANÇADO, GENELHU e MORAES, 2013; JESUS e ROWE, 2015; LEONE, ARAÚJO e KANZAKI, 2012), em nenhum deles a Política Pública de Assistência Estudantil esteve envolvida.

Para alcançar o objetivo proposto, esse estudo é dividido em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, apresentamos e discutimos os aportes teóricos que sustentam a investigação sobre vínculos organizacionais e sobre o desempenho. Na segunda parte

descrevemos a metodologia utilizada para a elucidação do questionamento. Na terceira parte, apresentamos os resultados e discussões dos dados coletados. Finalmente, apresentamos as considerações finais e indicações de possíveis estudos relacionados ao tema em questão.

### **Vínculos com a organização e desempenho**

Os estudos sobre comportamento organizacional, especificamente no que se refere aos vínculos organizacionais, vêm ganhando grande repercussão, especialmente pelo fato de que possuem estreita ligação com a gestão, mais especificamente, a de pessoas (BASTOS et al., 2014). Dentre os vínculos, o mais investigado é o de Comprometimento Organizacional (JESUS e ROWE, 2017; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015), se configurando como alvo deste estudo.

Neste sentido, desde a década de sessenta que o interesse pelo estudo deste construto vem sendo intensificado (WASTI et al., 2016). Ocorre que devido a esse avanço, que perdura até os dias de hoje, é possível afirmar que se trata de um conceito ainda em construção, mas que traz um ponto em comum, se configurando como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Diante deste cenário, é importante mencionar que alguns modelos teóricos se sobrepõem sobre os demais, de modo que o tridimensional (MEYER e ALLEN, 1991) é considerado o mais prolífico, em se tratando de quantidade de estudos (BASTOS et al., 2014; JESUS e ROWE, 2017). Dentro desta perspectiva, observam-se diferentes modelos, que por sua vez, tentam explicar a permanência do trabalhador na organização. A primeira se trata de uma relação emocional com a organização, chamada de Comprometimento Organizacional. A segunda consiste de um sentimento de obrigação em permanecer, sendo denominado de Consentimento Organizacional. A terceira aborda um cálculo de custos da saída da organização, chamado de Entrincheiramento Organizacional (MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016).

Esse alargamento do conceito de comprometimento, embora seja um dos mais utilizados, não escapa de críticas (SOLINGER, OLFFEN e ROE, 2008). Desta forma, pelo fato de que as dimensões, embora sejam aparentemente congruentes, podem se configurar como um problema, devido a seu conceito tripartite (ALLEN e MEYER, 1996).

Posto isso, convém verificar os construtos de forma separada. Destarte, o componente afetivo, que é o cerne do comprometimento organizacional, se refere a uma ligação, a um acoplamento entre o indivíduo e a organização (MAIA e BASTOS, 2015). É a ligação que

possui maior tipo de correlação com componentes organizacionais desejáveis (MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016), tais como desempenho e cidadania organizacional (LEITE, RODRIGUES e ALBUQUERQUE, 2014). Por outro lado, possui correlação negativa com outros aspectos indesejáveis, como problemas de saúde mental (PINHO e BASTOS, 2014).

É necessário verificar a importância do estudo do comprometimento organizacional, especialmente pelo que já foi aqui traçado, ou seja, como um elemento de alta correlação com comportamentos ativos, que ensejam em ações que são interessantes para a organização, bem como, para os próprios trabalhadores, tendo em vista que situações em que se desenvolvam o bem-estar podem e devem ser oportunizados, para que ambos possam ganhar.

Assim, criar mecanismos para que o comprometimento organizacional seja criado e desenvolvido, se faz necessário. Experiências positivas dentro do ambiente de trabalho podem ser encaradas como ferramentas nesse processo (MEYER e ALLEN, 1991). Da mesma maneira, especialmente durante a entrada na organização, chamado de período de socialização, também é possível verificar que ações nesse momento são eficazes para que ali permaneçam os trabalhadores (MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016).

No que se refere ao Entrincheiramento Organizacional, este deve ser percebido como um possível vínculo entre indivíduo e organização, mas não deve ser associado ao de comprometimento organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2010). Diante disto, a partir de propostas de estudo para este construto, três dimensões acabam por surgir, demonstrando a sua composição: o ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

Neste caso, a teoria dos *side bets*, que traz a ideia de uma racionalidade quanto à permanência na organização, dá a sustentação para este tipo de vínculo (PINHO e BASTOS, 2014; RODRIGUES e BASTOS, 2011). Assim, ao fazer este cálculo de permanência, o trabalhador passa a levar em conta vários aspectos, como a perda de investimentos em educação e habilidades, que utiliza para entrar na nova organização, acarretando em uma espécie de redução de oportunidade de entrada em um novo emprego (PINHO e BASTOS, 2014).

Em recente estudo sobre a percepção de gestores sobre os diferentes vínculos indivíduo-organização, foi observado que o entrincheiramento está relacionado, neste caso, a um sentimento de manutenção da própria vida. Assim, ao analisar o discurso desta categoria, os significados mais apresentados foram o de um trabalhador acomodado, desmotivado, fracassado, que tem receio de arriscar (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Diferentemente do que ocorre com o comprometimento organizacional, que possui correlação com comportamentos desejáveis, o entrincheiramento organizacional se caracteriza por uma menor satisfação no trabalho e uma menor frequência de comportamentos de cidadania organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Não é de esperar que um trabalhador entrincheirado tenha um grande índice de comportamentos voltados para a assiduidade e desempenho no trabalho. No entanto, pode se esperar por baixas taxas de rotatividade e de mudança (PINHO e BASTOS, 2014).

O seu desenvolvimento pode ocorrer a partir do início da relação do trabalhador com a organização, com o atendimento ou não das expectativas dos entrantes. Além do mais, experiências negativas após esse momento inicial, também podem gerar esse tipo de comportamento. Neste sentido, após um sentimento de indisposição desta relação, o trabalhador passa a ponderar sobre os custos de permanecer na organização (RODRIGUES e BASTOS, 2015).

Finalmente, a terceira dimensão a ser abordada é a do Consentimento organizacional. Este construto pode ser definido como uma tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização, de modo que aceita cumprir as normas da instituição, pois percebe que a chefia sabe melhor do que o próprio indivíduo o que deve fazer (SILVA e BASTOS, 2010).

É necessário destacar que essa espécie de conformismo faz surgir dois tipos de comportamentos: obediência cega e aceitação íntima. Assim, enquanto aquele se refere a ações visíveis, que demonstram a similaridade de comportamento com o restante do grupo, mas que não estão atrelados a convicções íntimas do indivíduo, a aceitação íntima se refere a uma real aceitação das crenças e atitudes do grupo (SILVA e BASTOS, 2010).

O que deve ser notado é como esse tipo de vínculo se desenvolve. É possível verificar que questões como remuneração, a avaliação do chefe e a presença de mecanismos de coordenação e de controle, são variáveis explicativas do consentimento (PEIXOTO et al., 2015). Além do que, modelos de gestão autocráticos e centralizadores, voltados para o cumprimento de normas, também são terrenos férteis para este construto (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

O que se pode perceber é que organizações onde não existem mecanismos que estimulem os trabalhadores a se desenvolverem acabam por criar um ambiente de desânimo, fazendo com que fiquem acomodados e passem a aceitar as ações gerenciais como elas chegam até os mesmos, sem fazer qualquer tipo de crítica mais incisiva (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).



O consentimento organizacional traz consequências para ambas às partes, ou seja, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Deste modo, danos à saúde mental dos trabalhadores, por exemplo, podem ser verificados. Enquanto que para a organização, há a percepção de um profissional que apenas cumpre ordens, com baixo rendimento e que não ajuda no crescimento da instituição (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Diante do que até aqui foi exposto, convém traçar uma relação com a gestão do desempenho, tendo em vista que cada uma das três dimensões que foram expostas acabam por influenciar, de alguma maneira a performance dos servidores, seja de maneira positiva ou negativa.

Para uma melhor compreensão do que trata o desempenho, bem como estudo de sua gestão, no âmbito do comportamento organizacional, é importante que se verifique seu conceito, de modo que embora exista uma imensidão deles (BENDASSOLLI, 2012a), o ponto de interseção é o fato de que se trata de um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo, para atingir a um determinado objetivo organizacional relevante (SONNENTAG e FRESE, 2002).

No que se refere à gestão do desempenho, esta enfatiza a ideia de que o desempenho envolve planejamento, acompanhamento e avaliação (FETZNER, OLTRAMARI e OLEA, 2010). Posto isso, há uma distinção conceitual no que se refere ao desempenho em seu sentido já descrito, de modo que mesmo tendo a intenção de contribuir com o desenvolvimento dessa relação visando atingir os objetivos organizacionais, pode ser compreendido como um mecanismo utilizado pela organização para ter maior domínio psicossocial sobre os trabalhadores (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

### **Percurso metodológico**

É importante verificar que como nos demonstra Pinho e Bastos (2014), a pesquisa na área dos vínculos do trabalhador com a organização são eminentemente de cunho quantitativo e que uma pesquisa na área qualitativa traz novas possibilidades para a área. Neste cenário, Gondim (2003) nos lembra que nas ciências sociais a relação de interação se dá entre sujeito-sujeito, ou seja, que é a partir da troca de experiências humanas que se constrói a subjetividade e que o investigado não é independente do processo de investigação. Assim, a pesquisa quantitativa, embora possua um importante valor na construção do conhecimento, não são suficientes para um completo entendimento de um fenômeno (RODRIGUES et al., 2013).

A escolha de um método representa, neste sentido, a decisão quanto ao caminho que

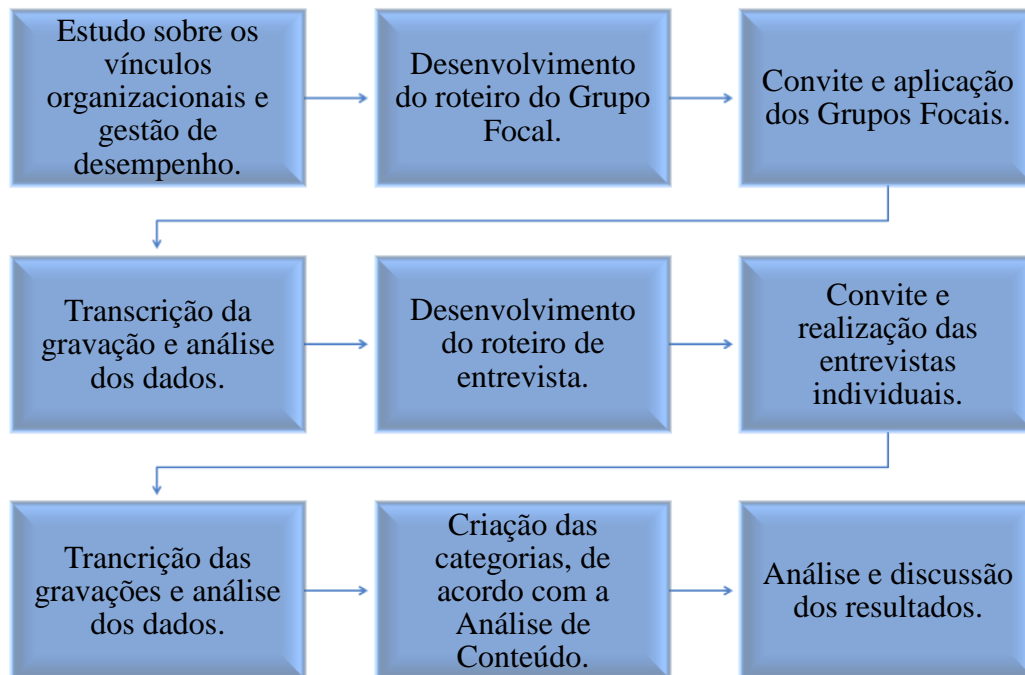
conduzirá a um determinado fim (GIL, 2010). Desta forma, a escolha por uma abordagem qualitativa demonstra o interesse em entender os processos subjetivos que atuam na construção dos vínculos organizacionais, como uma consequência e não apenas como uma reprodução institucional (REY, 2003).

De acordo com Gondim (2003) é neste contato com uma abordagem hermenêutica que ocorre o processo de diferenciação entre os dois tipos de objeto, o físico e palpável, do humano – que é o que nos interessa neste momento. Desta forma, ao se fazer esta separação, é possível verificar o processo de reflexão do homem consigo mesmo e, através do processo de socialização, construir-se como pessoa.

De acordo com o que foi até aqui exposto, e a devida explanação pelos motivos da opção pela abordagem qualitativa para o referido estudo, é interessante perceber que alguns instrumentos devem ser utilizados para que se chegue a algum entendimento sobre o fenômeno. Assim, Campos (2015) afirma que os métodos são procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais específicos, que tornam o intangível, tangível, mediante o emprego de algum instrumento.

Por se tratar de uma investigação de cunho qualitativo, seu caráter descritivo se faz presente. Da mesma forma, uma vez que a coleta de dados ocorreu em apenas um momento da realidade, é possível afirmar que a mesma tem um caráter transversal (FOGAÇA e COELHO JR., 2015). Posto isso, a técnica utilizada para a coleta de dados inicial foi a de grupo focal e a análise de conteúdo, como a de análise de dados.

Foi feita uma opção pela coleta de dados realizadas em dois momentos, de modo que posteriormente foram realizadas entrevistas individuais, com a finalidade de verificar a percepção dos gestores, quanto aos vínculos organizacionais dos trabalhadores, triangulando com as informações coletadas no grupo focal e com a teoria envolta nesse contexto.

**Figura 7** - Percurso metodológico da pesquisa

Fonte: elaboração própria

### *Participantes do estudo*

Por se tratar de um tema específico, o corpus de pesquisa deve ser intencional, de modo que todos os participantes são implementadores e gestores da política pública nesta instituição. O convite foi extensivo a todos os servidores envolvidos com a política, de modo que foram realizados dois grupos focais. O primeiro sendo composto por sete participantes e o segundo, por nove componentes, quantidade de participantes que atende aos critérios necessários para o desenvolvimento da técnica (GONDIM, 2003; GRØNKJÆR et al., 2011).

**Tabela 2** - Característica dos participantes do Grupo Focal e da entrevista semiestruturada

| SUJEITOS  | INFORMAÇÕES  |
|---|--|
| <b>Gênero</b>   | 15 Feminino e 4 Masculino.   |
| <b>Faixa etária média</b>                                 | 5 participantes entre 20 e 30 anos; 8 entre 31 e 40 anos; 3 entre 41 e 50 anos; 2 acima dos 50 anos.   |
| <b>Último nível de formação</b>                           | 1 participante com doutorado; 5 com mestrado; 9 com especialização; 1 com somente o superior completo; 3 com o Ensino Médio.   |
| <b>Cargo dos participantes da pesquisa</b>                | Assistente de alunos; Técnico(a) em Enfermagem; Enfermeira(a); Docente; Bibliotecário(a); Assistente Social; Nutricionista; Psicólogo(a); Assistente em administração. |
| <b>Pessoas com função gratificada ou cargo de direção</b> | 7  |
| <b>Tempo médio de serviço na organização</b>              | 7.6 anos   |
| <b>Tempo médio de serviço na Assistência Estudantil</b>   | 3.8 anos   |

Fonte: dados da pesquisa (2017)

No que se refere ao tempo de atuação na política de AE, há uma variação considerável, com servidores próximos a se aposentar, contrastando com servidores recém-chegados. Outro destaque é no que se refere à formação dos participantes da pesquisa.

Com relação às entrevistas, foram realizadas oito, com gestores de cada campus e da Reitoria da organização, que atuam junto à política. A opção por esse grupo se dá pelo fato de que parte da entrevista tem a função da confirmação de resultados que emergiram através do grupo focal, bem como, para compreender de que maneira estruturas organizacionais gerenciais podem influenciar no desempenho e no comprometimento. É importante informar que cinco gestores tanto do grupo focal, quanto das entrevistas individuais semiestruturadas.

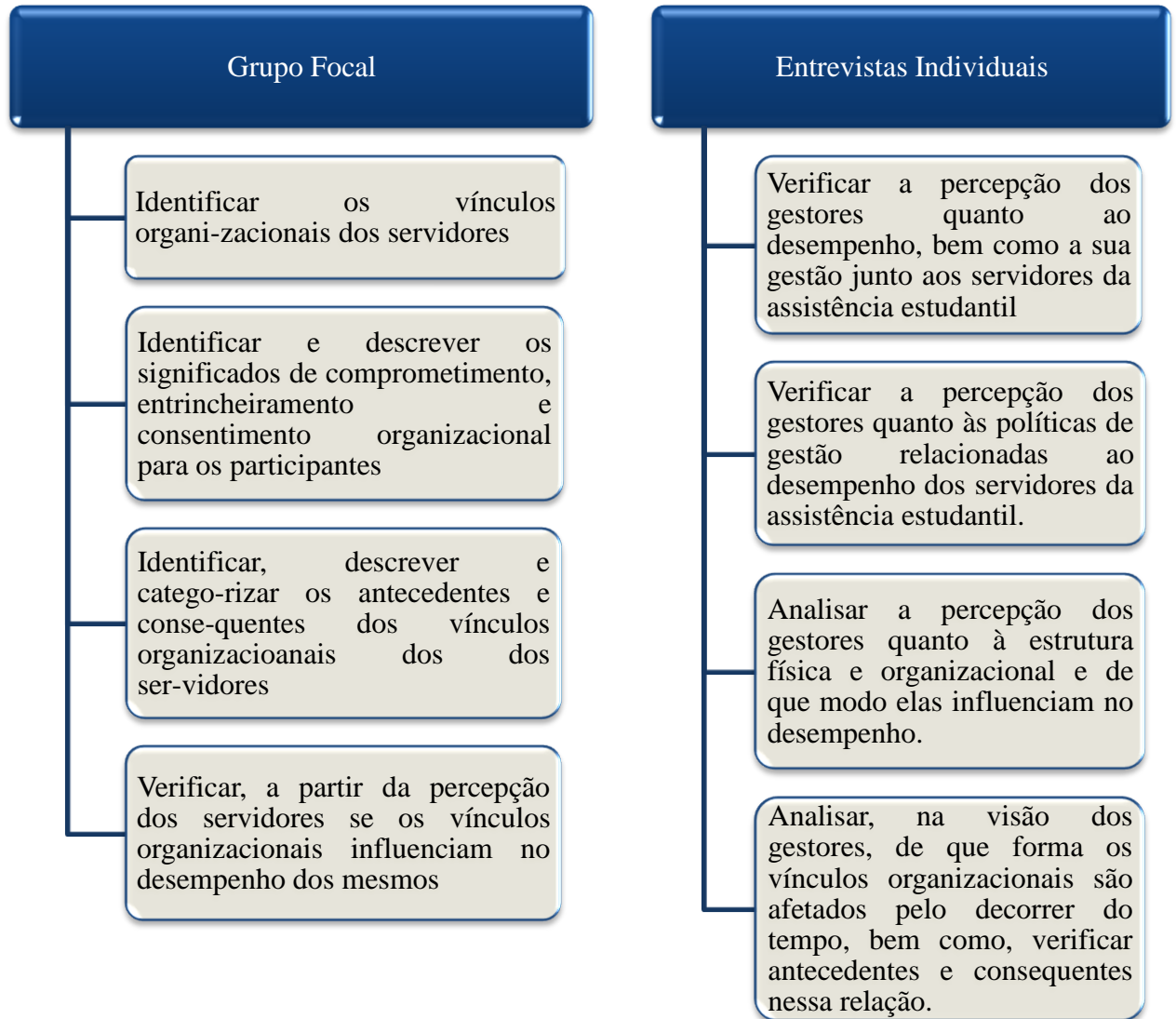
#### *Técnicas de coleta de dados*

Foram utilizadas duas técnicas. A primeira foi a de Grupo Focal (GF), que permite um aprofundamento progressivo do tema, sem uma rigidez excessiva, visando coletar dados através da interação grupal, a partir de uma reunião de pessoas que tenham vivência com o tema, de modo a permitir que o pesquisador compreenda como essas pessoas se sentem ou pensam em relação a determinado tema (GONDIM e BENDASSOLLI, 2014;).

Com relação às entrevistas individuais, as mesmas foram compostas após a análise dos

dados do GF, com o objetivo de verificar algumas informações emitidas, junto a gestores que trabalham com a política dentro da organização, de modo a considerar questões referentes à gestão do desempenho.

**Figura 8** - Técnicas de coleta de dados e respectivos objetivos



Fonte: elaboração própria

Posto isso, foi feita uma opção pela utilização da técnica de grupo focal, pois de acordo com Campos (2015), trata-se de uma técnica eficiente, que permite alguns controles de qualidade sobre a coleta de dados, permitindo um aprofundamento progressivo do tema, sem uma rigidez excessiva, visando coletar dados através da interação grupal, a partir de uma reunião de pessoas que tenham vivência com o tema, de modo a permitir que o pesquisador compreenda como essas pessoas se sentem ou pensam em relação a determinado tema

(GONDIM, 2003; GONDIM e BENDASSOLLI, 2014). No entanto, é importante perceber que embora as experiências sejam semelhantes, as percepções podem ser distintas, o que faz com que a discussão dentro do grupo proporcione uma geração diferente de conteúdos, desvelando novas percepções sobre o tema em questão (GRØNKJÆR et al., 2011).

Com relação às entrevistas individuais, as mesmas foram compostas após a análise dos dados do Grupo Focal, com o objetivo de verificar algumas informações emitidas, junto aos Coordenadores e Diretores que trabalham com a Política dentro da organização, de modo a considerar questões referentes à gestão do desempenho.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação da técnica de grupo focal, que se utilizou de um roteiro semiestruturado formado por perguntas abertas, que pode ser melhor observado no Apêndice E. Bem como, com a utilização de entrevistas individuais, formado por um roteiro semiestruturado, com perguntas relativas à gestão de desempenho, como pode ser verificado no Apêndice G. Durante a aplicação foram apresentadas as definições de Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2011) e de Consentimento Organizacional (SILVA e BASTOS, 2010), com a finalidade de tornar o fenômeno mais próximo dos participantes.

Para que se chegasse à elaboração e possível aplicação dos roteiros, é importante destacar que os mesmos foram submetidos a análises feitas por juízes, que são compostos por pesquisadores mais experientes na área. O objetivo desta ação é o de comprovar a fidedignidade e, assim, conferir cientificidade ao sistema. Assim, esse procedimento aparece como algo que garante forte validade ao estudo (MANZINI, 2012).

Assim, após sugestão dos juízes, algumas palavras foram alteradas, de modo que a palavra “trabalhador” foi substituída por “servidor”, bem como, fazer com que as questões objetivassem enxergar uma visão ampla do cenário a ser estudado, ao invés de ver um caso específico. Finalmente, pelo fato de que alguns conceitos utilizados, como entrincheiramento e consentimento organizacional não são tão familiares, foi inserida a definição de cada um deles, para que se tornasse mais fácil a compreensão por parte dos participantes. Após os ajustes, os roteiros foram reencaminhados aos juízes, para que os mesmos fizessem a última análise, para que, desta forma, os roteiros estivessem aptos a serem aplicados.

O Grupo Focal se utilizou de um roteiro formado por perguntas abertas. Por sua vez, as entrevistas individuais utilizaram um roteiro semiestruturado. Vale ressaltar que as perguntas foram elaboradas a partir da literatura pertinente (BENDASSOLLI, 2012a; RODRIGUES e BASTOS, 2015; SILVA e BASTOS, 2015; SONNENTAG e FRESE, 2002).

Para que se chegasse à elaboração e possível aplicação destes roteiros, é importante destacar que os mesmos foram submetidos a análises feitas por juízes, que são compostos por pesquisadores mais experientes na área. O objetivo desta ação é o de comprovar a fidedignidade e, assim, conferir cientificidade ao procedimento, garantindo forte validade ao estudo (MANZINI, 2012).

Além disso, insta informar que previamente à aplicação da técnica, houve a devida apreciação por parte do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da IFES pesquisada (Processo CAAE: 60623416.1.0000.8052), que, por sua vez, deu o devido aval para o prosseguimento de toda a investigação junto aos servidores, que participaram da aplicação da técnica.

#### *Procedimento de análise de dados*

No que se refere à análise dos dados coletados, é necessário destacar que após a transcrição dos grupos focais e das entrevistas individuais, que foram devidamente registradas, através da gravação do áudio dos eventos, seguindo os ensinamentos de Gondim (2003), houve a adoção da análise de conteúdo, pelo fato de que é de crescente interesse e destaque no campo da produção científica em Administração, decorrente da legitimidade conquistada no campo das pesquisas qualitativas nesta área (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

Este momento, em qualquer pesquisa, provavelmente, é um de seus componentes mais complexos. Especialmente nas pesquisas qualitativas isso se torna ainda mais forte. Assim, a análise de conteúdo, se constitui, na verdade, de várias técnicas, onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação (BARDIN, 2016). Desta forma, ela se utiliza de técnicas distintas, que podem ser: análise temática ou categorial (a mais comum), análise de avaliação ou representacional, análise de enunciação, análise de expressão, análise do geral para o particular, entre outras (CAVALCANTE, CALIXTO e PINHEIRO, 2014; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

Desta forma, a análise categorial temática, que é a utilizada neste estudo, tem o objetivo de revelar os núcleos de sentido, que compõem o conteúdo manifesto, utilizando uma forma mais interpretativa, ao invés de inferências exclusivamente estatísticas (MINAYO, 2010).

É importante destacar que as categorias são, basicamente, conceitos. Assim, quando nos referimos a categorias, estamos nos referindo a considerações, que procuram explicar o

fato ou o fenômeno observado. Posto isso, com a definição das categorias, as mesmas podem e devem ser utilizadas para a apreciação das hipóteses ou pressupostos, como são conhecidas nas pesquisas qualitativas (MEIRELES e CENDÓN, 2010).

Ato contínuo, a escolha da técnica deve estar atrelada ao tipo de pergunta elaborada pelo pesquisador, de modo a tornar compreensível o que foi expresso, sistematizando o conhecimento. Desta forma, como pode ser observada, a escolha pela técnica de análise temática categorial, se dá pelo fato de melhor responder à pergunta desta pesquisa (CAVALCANTE, CALIXTO e PINHEIRO, 2014).

É possível verificar que uma das técnicas utilizadas na criação de categorias é justamente a verificação da frequência, ou seja, da contagem da repetição de palavras ou termos. Da mesma forma, é necessário que sejam verificadas relações entre as próprias categorias, ou mesmo agrupá-las em *clusters*, de modo que, a partir de determinadas semelhanças, postas em um mesmo grupo. O que podemos verificar é que a análise, sob esta perspectiva, traz um olhar probabilístico acerca das ideias (MEIRELES e CENDÓN, 2010).

É importante destacar que por mais que tenha todo um rigor científico, sendo esta uma de suas maiores preocupações, a análise de conteúdo não pode ser considerada e trabalhada como um modelo rígido, mas que também deve levar em conta toda a riqueza que a subjetividade pode nos proporcionar, especialmente no que se refere ao pesquisador. Assim, é possível perceber que esta técnica transita por dois caminhos, o do rigor da objetividade e o da fertilidade da subjetividade (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

O rigor científico nas pesquisas qualitativas deve ser observado. O fato de não ser de sua essência desempenhar um papel de generalização, e de criar critérios de validação, não quer dizer que não se busque explicação ou confirmação de pressupostos. O que se verifica e se destaca é a “transferibilidade” de conhecimento, em detrimento da generalização dos resultados (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

No que se refere aos procedimentos metodológicos para a análise de conteúdo, foram realizadas três etapas. Estas tiveram a intenção de fazer uma aproximação com a terminologia adotada por esta técnica (BARDIN, 2016). Desta forma, podemos observar o Quadro 1.



**Quadro 1** - Etapas da análise de conteúdo, com respectivo objetivo e procedimento adotado

| Etapa                                 | Objetivo   | Procedimento adotado   |
|---------------------------------------|--|--|
| Pré-Análise                           | O que se busca é a sistematização das ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico adotado pela pesquisa, com a finalidade de estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas.                               | Ocorre por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante que é o primeiro contato com os dados coletados; (b) escolha dos documentos de coleta de dados; (c) formulação das hipóteses e objetivos; (d) elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. |
| Exploração do material ou codificação | O foco se dá na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. | Aqui os conteúdos emitidos são recortados em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências.   |
| Tratamento dos resultados             | Aqui, se busca colocar em relevo as informações fornecidas pela análise, através de quantificações simples (frequência).   | Realizar a análise de conteúdo do material coletado com a técnica aplicada e elaboração da síntese e resultado   |

Fonte: Elaboração própria, com base em Bardin (2016)

No que se refere ao corpus, ou seja, à escolha dos dados analisados, foram seguidos os seguintes preceitos: a) exaustividade: todo o conteúdo foi devidamente examinado; b) representatividade: por ter sido desenvolvido em dois grupos focais e ambos utilizados, esta regra também foi devidamente obedecida; c) homogeneidade: os conteúdos analisados partiram de uma fonte específica, ou seja, a de conteúdos manifestos através de grupo focal; d) pertinência: indicado pelo fato de que a fonte documental utilizada corresponde ao que se propõem o estudo (BARDIN, 2016).

A escolha pela Análise de Conteúdo (AC), como técnica de análise de dados, se deu pelo fato de que é crescente o interesse no campo da produção científica em Administração, decorrente da legitimidade conquistada no campo das pesquisas qualitativas nesta área (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). Para tanto, foi realizada a análise das categorias, com a verificação da frequência, ou seja, da contagem da repetição de palavras ou termos.

Finalmente, é importante destacar que a AC não pode ser considerada e trabalhada como um modelo rígido, mas que também deve levar em conta toda a riqueza que a subjetividade pode nos proporcionar, especialmente no que se refere ao pesquisador. Assim, é

possível perceber que esta técnica transita por dois caminhos, o do rigor da objetividade e o da fertilidade da subjetividade (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

### Resultados e discussão

Os resultados que serão apresentados se baseiam na percepção dos participantes desse estudo, no que se refere aos vínculos organizacionais junto à organização onde desenvolvem suas atividades, bem como, de que maneira percebem uma possível relação com seu desempenho e a sua gestão no âmbito da organização.

Por se tratar da técnica de análise de conteúdo, é adotada a frequência de Unidades de Registro (UR) emitida pelos participantes da pesquisa como uma de suas formas de interpretação (BARDIN, 2016). Deste modo, temos Tabela 3, elaborada a partir da ferramenta *www.wordclouds.com*, que indica justamente a quantidade de vezes em que as UR relacionadas aos vínculos organizacionais e a gestão de desempenho foram enunciadas.

**Tabela 3** - Frequência de UR relacionados aos vínculos organizacionais e gestão de desempenho, emitidas pelos participantes

| POSIÇÃO | UNIDADE DE REGISTRO               | FREQUÊNCIA |
|---------|-----------------------------------|------------|
| 1º      | Comprometimento/comprometido      | 89         |
| 2º      | Gestão organizacional             | 68         |
| 3º      | Políticas de Gestão               | 51         |
| 4º      | Condições de trabalho             | 28         |
| 5º      | Reconhecimento do trabalho        | 25         |
| 6º      | Estabilidade                      | 23         |
| 7º      | Gestão participativa              | 18         |
| 8º      | Estrutura física e organizacional | 17         |
| 9º      | Valorização do servidor           | 14         |
| 10º     | Dificuldades                      | 14         |
| 11º     | Saúde                             | 13         |
| 12º     | Entrincheiramento                 | 12         |
| 13º     | Hierarquia                        | 11         |
| 14º     | Questionamento                    | 11         |
| 15º     | Motivação/desmotivação            | 11         |
| 16º     | Limitações                        | 11         |
| 17º     | Obediência                        | 9          |
| 18º     | Vínculo                           | 9          |
| 19º     | Planejamento                      | 9          |
| 20º     | Resultados                        | 7          |

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com essas informações, é possível verificar que dentre os vínculos organizacionais, o que se destaca é justamente o comprometimento organizacional, bem

como, que algumas estruturas organizacionais emergiram como fundamentais nessa relação entre servidores, organização e gestão do desempenho, se configurando como antecedentes e outras como consequentes.

A partir desses resultados e utilizando a sensibilidade teórica e metodológica dos pesquisadores, três categorias emergiram, de modo a contribuir para uma melhor explicação do fenômeno. Desta forma, temos o seguinte:

**Figura 9** - Categorias desenvolvidas após análise dos dados coletados

| Categoria  | Elementos constitutivos   |
|--|---|
| Início do namoro (chegada e permanência na organização)            | Vínculos Organizacionais; Conceito de Comprometimento Organizacional; Antecedentes do Comprometimento Organizacional; Antecedentes do Entrincheiramento; Antecedentes do Consentimento; Concepção e antecedentes do desempenho. |
| Troca de alianças (reconhecimento e identificação com a atividade) | Percepção quanto ao Comprometimento organizacional; Percepção quanto ao Entrincheiramento organizacional; Percepção quanto ao Consentimento organizacional; Políticas de Gestão Organizacional.                                 |
| Lua de mel ou lua de fel? (efeitos dos vínculos organizacionais).  | Consequentes do Comprometimento Organizacional; Consequentes do Entrincheiramento; Consequentes do Consentimento; Relação dos Vínculos Organizacionais com a gestão de desempenho.  |

Fonte: elaboração própria

Para que as informações coletadas através dos GF e das entrevistas fossem apresentadas de forma sintética, a partir da análise dos dados disponíveis, os resultados foram agrupados em categorias, como observado anteriormente, para melhor compreender o fenômeno estudado.

### **Início do namoro - chegada e permanência na organização**

Assim como o início de um relacionamento, esse processo é envolto por uma série de expectativas, que podem ser correspondidas ou não. Esse momento é essencial para os novos servidores, pois é a partir daí, que se inicia a trajetória para o fortalecimento ou enfraquecimento do comprometimento organizacional (SOLINGER, OLFFEN, ROE et al. 2013). Fato que segundo os participantes dessa pesquisa, ocorreu entre eles, não especificamente com o desenvolvimento de atividades dentro da assistência estudantil, mas no que tange à entrada no serviço público.

Como se verifica na nuvem de palavras gerada pelo discurso dos participantes da pesquisa, alguns elementos se fizeram presente, com a estabilidade e expectativas geradas em torno da atividade, além da identificação com o trabalho.

**Figura 10** - Nuvem de palavras relacionadas à categoria início do namoro



Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o discurso emitido pelos participantes, foi possível não somente confirmar o que foi exposto na figura anterior, mas ter acesso a outros elementos, como podemos observar a seguir.

**Quadro 2** – Análise dos componentes relacionadas à categoria início do namoro

| COMPONENTE ANALISADO  | RESULTADO ENCONTRADO   | DISCURSO EXEMPLIFICATIVO   |
|---|--|--|
| Percepção quanto ao início da formação dos vínculos organizacionais.                | Oportunidade de possuir estabilidade e melhores condições de trabalho  | “Então, quando eu entrei, pensava que em um lugar só, desenvolveria melhor meu trabalho, com estabilidade. Quando eu assumi, eu pedi exoneração de todos os lugares, mas quando comecei a trabalhar, não tinha nenhuma estrutura. Não tinha como eu atuar. Então, foi meio que um balde de água fria. Agora, estou tentando desenvolver minhas atribuições em outro campus.”                       |
| Definição de comprometimento e seus comportamentos por parte dos implementadores.   | Trabalhar pela organização, indo além de suas atribuições.   | “Então, eu acho que o servidor comprometido não falta. Tenta dar resposta para a sociedade. Então o servidor comprometido é com a sociedade, com a instituição. Eu não tinha o sonho de trabalhar aqui, mas quando eu cheguei, eu vim com esse gás. Eu não tinha nenhuma condição de trabalho. Eu já cheguei a sentar no pátio, para atender a um aluno. Nunca me recusei a fazer um atendimento.” |
| Antecedentes do Comprometimento dos servidores, na percepção dos implementadores.   | O comprometimento dos servidores da assistência estudantil advém do reconhecimento do trabalho desenvolvido, bem como do apoio organizacional, que deve dar das devidas condições de trabalho. | “Eu acho que passa pela questão do reconhecimento. Por exemplo, o trabalho de assistente social e de psicólogo é um trabalho de bastidores, até pelo sigilo. Então, não fica tão escancarado para a comunidade”.   |
| Antecedentes do Entrincheiramento dos servidores, na percepção dos implementadores. | O entrincheiramento ocorre, basicamente, por questões de vantagens trabalhistas, como a estabilidade e a questão remuneratória, no entanto, também se percebe a identificação com a atividade. | “Tem o aspecto da estabilidade. Tem a questão da identificação com o público alvo, que é a questão do campo. Já fui até convidada a ir para outro campus, mas não me identificaria fora daqui.”  |
| Antecedentes do Consentimento dos servidores, na percepção dos implementadores.     | O que leva os servidores a ter um comportamento consentido é um perfil de liderança, que segundo os servidores, não parte para o diálogo, bem como, o desgaste de não perceberem               | “Então, aquela pessoa que não questiona, eu acho que deve estar cansada. A pessoa se exime dessa obediência por questões que passam até por questões escandalosas. Então,  |

**Quadro 2** – Análise dos componentes relacionadas à categoria início do namoro

| COMPONENTE ANALISADO  | RESULTADO ENCONTRADO  | DISCURSO EXEMPLIFICATIVO   |
|---|---|--|
|   | sentido no seu trabalho, gerando a ressaca da entrada.  | passa muito pela gestão, que deve conversar bem com as pessoas.”   |
| Concepção de desempenho para os gestores  | A percepção dos gestores quanto ao desempenho gira em torno do atendimento à política e aos estudantes, com empatia, se identificando com a atividade e sendo comprometido. | “Eu acredito que é se dedicar, buscar entender a política, bem como quebrar um pouco o preconceito com relação à política. Enfim, atender bem os estudantes.”                        |
| Percepção dos gestores quanto às condições necessárias para um bom desempenho dos servidores da assistência estudantil. | São necessárias políticas de gestão que contribuam para essas ações, bem como uma estrutura física que permita o desenvolvimento das ações.                                 | “Ter condições para o desenvolvimento do trabalho, com estrutura física e de pessoas. Creio que a gestão está desconectada da realidade, faltando alinhar o discurso com a prática”. |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Como no início de um namoro, é importante compreender a relação. Desta forma, os participantes, ao serem questionados quanto aos significados dos vínculos organizacionais, relacionaram o comprometimento ao “ir além”; entrincheiramento a alguém acomodado, que não encontra alternativa; e consentimento a uma pessoa que está “cansada”, que não tem mais força para questionar e caba obedecendo ao que lhes é imposto. Resultado que encontra lastro em outra pesquisa, como, por exemplo, Pinho, Bastos e Rowe (2015).

É interessante verificar como o comprometimento organizacional se desenvolve. Estudos sugerem que o processo ocorre a partir de experiências positivas dentro da organização (MEYER e ALLEN, 1991). Por sua vez, podemos verificar o mesmo processo através do período de socialização, especialmente no processo de inserção na organização e de adquirir as habilidades sociais requeridas para que ali permaneçam (MAIA, BASTOS e SOLINGER, 2016). Ocorre que de acordo com o que foi verificado com esta pesquisa, nem sempre esse início foi satisfatório, onde um dos participantes dos grupos focais chegou a afirmar que “quando eu entrei, nem sabia o que tinha que fazer, mas que teria que trabalhar com a assistência estudantil”. Fato reconhecido por gestores, ao afirmarem que não há uma preparação adequada dos servidores para o desenvolvimento de suas funções.

Destarte, este momento deve ser encarado de uma forma especial, caso contrário, a sua má formação pode incorrer em aspectos indesejáveis, como problemas de saúde mental

(PINHO e BASTOS, 2014), fato que foi levado em conta tanto pelos implementadores, como pelos gestores, sendo que um entrevistado chega a relatar que “não enxergo que os servidores não tenham comprometimento, mas percebo que estão adoecendo muito”.

No que se refere ao entrenchamento organizacional, este também começa a ser formado nesse momento. O discurso referente a uma limitação de alternativas para a permanência ou saída da organização se fez presente, especialmente na fala dos servidores com uma maior faixa etária e entre as pessoas com cargos que exigem maior qualificação, de modo que afirmaram que investiram muito para chegarem a entrar na organização e não vale a pena se arriscar em uma possível mudança. Esse discurso foi justamente o oposto entre os servidores mais jovens e com cargos que exigem uma menor qualificação, corroborando com os achados em outros estudos (ROWE e BASTOS, 2007).

Por sua vez, o consentimento organizacional, também é forjado na entrada dos servidores, de modo que ao se apropriarem da aceitação íntima e da obediência cega, acabam por trilhar esse caminho (SILVA e BASTOS, 2015). Este vínculo pôde ser verificado nos dizeres de um dos participantes que afirmou que “quando eu cheguei, tentei colaborar, mas não fui ouvida. Mas é assim, tem que fazer o que o chefe manda, né?”.

Assim, de acordo com os próprios participantes, criar um ambiente receptivo é fundamental para que o comprometimento organizacional seja fortalecido.

### **Troca de alianças - reconhecimento e identificação com a atividade**

Com o passar do tempo e já superado o momento de entrada na organização, começa a ocorrer o processo de identificação, ou não, com a atividade, bem como com o local de trabalho. Nesse momento se destacam questões como reconhecimento do trabalho e práticas de gestão, como pode ser verificado na Figura 11.



**Figura 11** - Nuvem de palavras relacionadas à categoria troca de alianças



Fonte: dados da pesquisa

Assim, os trabalhadores informaram que os elementos anteriormente citados essenciais para que os vínculos organizacionais sejam fortalecidos, de modo que a partir da análise dos discursos emitidos quanto a essa categoria, também foi possível ter acesso a outras questões.

**Quadro 3** - Análise dos componentes relacionadas à categoria troca de alianças

| COMPONENTE ANALISADO  | RESULTADO ENCONTRADO   | DISCURSO EXEMPLIFICATIVO   |
|---|--|--|
| Comprometimento dos servidores, na percepção dos implementadores.   | Em geral, são comprometidas, contribuindo com a efetivação dos estudantes, mas por problemas de gestão, esse comprometimento vai caindo com o tempo. | “Eu quero dizer que, com toda certeza, são sim comprometidos, embora tenhamos muitas limitações, muito mais de cunho estrutural, dos gestores maiores.”  |
| Entrancheiramento dos servidores, na percepção dos implementadores. | Há uma percepção de que os servidores da assistência estudantil são entrancheirados, devido a investimentos feitos e a ganhos como estabilidade.     | “Quando eu passei no concurso, eu tive que pedir exoneração do estado e do município, para ficar com dedicação exclusiva aqui. Então, eu me sinto entrancheirada, sim. Pela questão financeira. Por minha idade. Tenho meus filhos.” |
| Consentimento dos servidores, na percepção dos implementadores.     | Os servidores se consideram bastante questionadores, no entanto, respeitam a hierarquia, dentro das questões legais.                                 | “Eu, pessoalmente tento ser coerente. Respeito a hierarquia. Eu questiono ordem, se eu perceber que ela foge a legalidade.”  |
| Percepção dos gestores quanto às condições necessárias para         | São necessárias políticas de gestão que contribuam para  | “Ter condições para o desenvolvimento do trabalho,   |

**Quadro 3** - Análise dos componentes relacionadas à categoria troca de alianças

| COMPONENTE ANALISADO  | RESULTADO ENCONTRADO   | DISCURSO EXEMPLIFICATIVO   |
|---|--|--|
| um bom desempenho dos servidores da assistência estudantil.   | essas ações, bem como uma estrutura física que permita o desenvolvimento das ações.  | com estrutura física e de pessoas. Creio que a gestão está desconectada da realidade, faltando alinhar o discurso com a prática”.  |
| Percepção dos gestores quanto às metas a serem atingidas pelos servidores da assistência estudantil.                          | Os gestores acreditam que faltam condições adequadas, com uma estrutura não condizente, mas que mesmo assim, as ações são desenvolvidas, gerando um atendimento aos estudantes.  | “Não acredito que as metas estejam sendo atingidas. Por questões logísticas, com falta de estrutura organizacional, por exemplo, falta de aparelhos que contribuam para a implementação da política, fazendo com que a gente perca muito tempo.”   |
| Percepção dos gestores quanto às políticas de gestão que são desenvolvidas na organização                                     | As políticas de gestão devem ser mais integradoras, gerando visibilidade das ações, com uma comunicação adequada, de modo que entre outras ações, o orçamento poderia ser discutido.   | “Nós ainda estamos muito atrasados, em termo de planejamento. Estamos muito descentralizados. O que ocorre é que temos muitas ações pontuais nos campi, mas falta essa integração dentro da organização.”  |
| Percepção dos gestores quanto à estrutura física e organizacional para o desenvolvimento das ações da assistência estudantil. | Os gestores compreendem que há uma limitação quanto à estrutura física, bem como, de material adequado para o desenvolvimento das atividades. Da mesma forma, percebem que há uma sobrecarga de trabalho e que a gestão deve primar pela humanização das relações.                       | “A estrutura não atende à necessidade do campus, causando desmotivação da equipe. A gente tem até vontade, mas não temos as condições necessárias para o desenvolvimento de ações. Falta material, mobiliário...”  |
| Percepção dos gestores, quanto aos discursos emitidos pelos participantes do grupo focal.                                     | Os gestores concordam com os participantes dos grupos focais, de modo que a gestão participativa e o reconhecimento do trabalho se configuram como antecedentes do comprometimento organizacional. No entanto, de acordo com os mesmos, ainda faltam ações que gerem esse comportamento. | “Acredito que sim. O reconhecimento é importante em qualquer segmento. Nós, como linha de frente, necessitamos disso. Caso a gestão não consiga desenvolver esse tipo de estratégia, podemos considerar trabalho jogado fora. No caso da gestão participativa, ela é muito importante, não somente para os estudantes, como para toda a comunidade acadêmica”. |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado, as relações dos trabalhadores, tanto com a organização, quanto com outros servidores, alguns fatores começam a se demonstrar como relevantes para o fortalecimento ou enfraquecimento dos vínculos organizacionais, desembocando no almejado desempenho dos trabalhadores.

Nesse momento é importante verificar que as práticas de gestão atuam como antecedentes, tanto na formação dos vínculos organizacionais, como na gestão do desempenho (BENDASSOLLI, 2012b; MAIA e BASTOS, 2015; ROWE e BASTOS, 2007). Neste sentido, é importante verificar que o reconhecimento do trabalho nesse contexto, também se demonstra importante, não somente através de recompensas procedimentais, mas também no que se refere à participação na tomada de decisões (BENDASSOLLI, 2012b). Estes aspectos se mostraram bastante presente no discurso dos participantes, de modo que segundo um deles: “apesar das dificuldades e limitações, por se tratar de um setor que determina a formação do aluno, o reconhecimento deles é muito mais satisfatório que o próprio reconhecimento dos colegas”.

Assim, é possível perceber que práticas de gestão que tenham como um de seus elementos atividades que proporcionem o reconhecimento dos servidores, não somente geram mais prazer, mas também atuam de maneira profilática, no que diz respeito à saúde mental, também gerando o comprometimento organizacional (BENDASSOLLI, 2012b).

No que se refere à gestão participativa, como uma das práticas de gestão, também se demonstra como de grande importância para práticas que contribuam para a formação dos vínculos organizacionais, tendo em vista que gestões autocráticas e centralizadoras, voltadas para o cumprimento de normas, sem discussão das atividades, acabam por gerar desgaste junto aos servidores (FOGAÇA e COELHO JR., 2015). Esse tema também foi levantado junto aos participantes, de modo que ocorreram relatos não só pelos implementadores, mas também pelos gestores ao não se proporcionar discussões referentes às ações, bem como a falta de apoio organizacional e a imposição de certas situações.

No processo de construção do consentimento organizacional, é sabido que questões como a avaliação do chefe e a presença de mecanismos de coordenação e de controle, são algumas variáveis explicativas (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015). Neste sentido, a ausência de diálogo relatada, por exemplo, faz com que o servidor não se sinta acolhido pela organização.

Os gestores, ao serem questionados sobre a implementação dessas práticas de gestão esperadas pelos servidores, bem como sobre ações de reconhecimento do trabalho, informaram que ou não existiam, ou que estavam acontecendo, ainda que timidamente dentro

da organização. Da mesma forma, todos foram unânimes em afirmar que boas condições físicas e organizacionais são essenciais para que os servidores passem a ter um vínculo mais forte com a organização, bem como, consigam desempenhar bem sua função, mas reconhecem que ainda há muito que melhorar.

Por sua vez, mesmo diante desta situação, os servidores acabam por permanecer, por diversos motivos, dentre eles, um fator preponderante para a permanência na instituição, é a questão da estabilidade (MAIA e BASTOS, 2015; RIBEIRO e MANCEBO, 2013). Assim, esse sentimento de segurança, presente neste tipo de vantagem trabalhista, tão incomum nos dias de hoje, faz com que a permanência dos trabalhadores seja fortalecida. Ponto que foi veementemente aludido pelos participantes. Da mesma forma, essa percepção de segurança aponta como um importante preditor de entrincheiramento organizacional (MARQUES et al., 2014). Assim, é possível caracterizar a presença deste vínculo, junto a estes servidores.

Diante deste cenário, é necessário verificar que, de fato, o entrincheiramento se faz presente, de acordo com o discurso dos participantes, de modo que, o status social proveniente dessa relação e pelos investimentos feitos para que se efetivasse a entrada no serviço público contribuem para a formação deste vínculo (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Desta forma, como pode ser observado no discurso de uma das participantes da pesquisa, “penso nas facilidades, como financiamentos. Conquistar bens. Abre o leque de conquistas pessoais. Mas, ao mesmo tempo, as pessoas ficam presas na instituição, para ter que pagar aquele valor”.

Da mesma forma, com o passar do tempo, atrelado a todas as relações anteriores, mesmo com todos os percalços e sentimentos positivos, relacionados ao desenvolvimento da atividade, é possível verificar que os servidores são comprometidos. Essa situação aponta para o que foi emitido pelos participantes, que apesar das dificuldades, ainda conseguem desenvolver suas atividades, tentando promover a melhor permanência dos estudantes.

### **Lua de mel ou lua de fel? Efeitos dos vínculos organizacionais.**

Após trilharem todo esse caminho, desde início do vínculo, com todas as expectativas e sentimentos envolvidos, passando pela formação dos tipos de vínculo com a organização, é chegado o momento em que os servidores da assistência estudantil relatam os efeitos dessa relação.





**Quadro 4** - Análise dos componentes relacionadas à categoria lua de mel ou lua de fel?

| <b>COMPONENTE ANALISADO</b>   | <b>RESULTADO ENCONTRADO</b>  | <b>DISCURSO EXEMPLIFICATIVO</b>  |
|---|--|--|
|   | servidores vão estar desmotivados e sem força para qualquer mudança organizacional.  |  |
| Relação dos vínculos com o desempenho, na percepção dos implementadores.                  | Servidores acreditam que quando ocorre esse vínculo dos servidores com a organização, há um sentimento de pertencimento, fazendo que se atinjam melhores resultados.   | “Eu acredito que sim, pois através desse vínculo, faz você se sentir parte do todo. De uma forma positiva. Eu acho que passa muito pela questão do reconhecimento, de suas práticas.”  |
| Percepção dos gestores quanto à oscilação dos vínculos organizacionais durante o tempo    | O reconhecimento do trabalho é fundamental, de acordo com os gestores, para que os servidores continuem comprometidos. No entanto, pelas dificuldades encontradas no decorrer das ações, passam a ocorrer oscilações negativas, no que se refere aos vínculos, ou seja, os servidores acabam ficando menos comprometidos com o passar do tempo, bem como, acabam adoecendo e entrando em uma espécie de “piloto automático” de suas ações. | “Assim como um casamento, existem oscilações, com momentos bons e ruins. Depende muito, especialmente quando a gente enxerga resultados, mas quando não há reconhecimento, e o resultado não vem, a gente acaba se sentindo um pouco derrotado”. |
| Percepção dos gestores quanto à relação entre comprometimento organizacional e desempenho | Os gestores acreditam que há essa relação e que é preciso desenvolver ações que promovam o comprometimento dos servidores. No entanto, percebem que há uma dificuldade em criar esse cenário, de modo a contribuir com que a organização enxergue essa necessidade.  | “Sim, existe essa relação. No entanto, é bom enxergar a relação com a gestão, que também deve ajudar, pois mesmo comprometido, se não houver apoio da gestão, não dá para desenvolver um bom trabalho”.  |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

A partir do que foi exposto, é possível verificar que os vínculos com a organização são permeados pelo reconhecimento do trabalho e pela percepção dos resultados gerados por esta ação. Assim, não é de se esperar que os vínculos permaneçam inertes durante o passar do tempo, de modo que acabam por formar diversas ligações, podendo se apresentar forte, desde o início e assim permanecer; como uma relação que vai sendo edificada; ou mesmo que vai se enfraquecendo com o passar do tempo (CROPANZO, JAMES e KONOVSKY, 1993). O

vínculo pode ainda se deteriorar, onde os níveis de comprometimento organizacional diminuem drasticamente durante o tempo (MAIA e BASTOS, 2015).

É importante verificar que em nenhum discurso houve a presença de elementos que configurem uma relação do tipo constante ou que levasse ao seu fortalecimento. O que se verificou foram situações de oscilações de sentimento afetivo. Ao serem questionados sobre o motivo, diversas razões foram relatadas, como a falta de condições de trabalho e, como informado, a falta de reconhecimento.

Esta gangorra de sensações pode ser explicada pelo fato de que situações de novidade facilitam uma sensação inicial de bem-estar na organização, seguido posteriormente, de um enfraquecimento deste vínculo, na medida em que passam a experimentar momentos negativos, gerando o declínio, até que o ciclo possa se repetir (BOSWELL et al., 2009). Da mesma forma, quando o trabalhador passa a não esperar por um retorno de suas contribuições, como o reconhecimento do trabalho, o indivíduo passa a sentir um vínculo menor, bem como, passa a responder com um menor investimento, incluindo um menor comprometimento organizacional (SOLINGER et al., 2015).

No que se refere ao consentimento organizacional, que foi verificado durante o discurso dos servidores, o mesmo traz consequências para ambas às partes, ou seja, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Assim, para os sujeitos os resultados podem ser danos à saúde mental. Enquanto que para a organização, há o fato de que se encontra um profissional que apenas cumpre ordens, com baixo rendimento e que não ajuda no crescimento da organização (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

Nesse sentido, no que se refere à saúde mental dos servidores, há uma grande preocupação, de modo que uma das participantes ao relatar aspectos referentes ao adoecimento na gestão pública indica que: “isso tudo faz com que o servidor não se sinta comprometido. Então a pessoa acaba pensando: se eu sair, vou adoecer e ficar desempregado. Eu prefiro ficar aqui, pelo menos estou empregada”. Já em outros discursos, por parte dos gestores, há uma preocupação com este fato, visto que de acordo com uma delas: “para preservar a minha saúde, prefiro impor limites à minha atividade”.

Quanto ao suporte organizacional, pode ocorrer uma influência não somente no desempenho dos servidores, mas atuar em termos de efetividade e fortalecimento do comprometimento (CORADINI et al., 2017). Da mesma forma, a percepção deste apoio reflete diretamente na redução do absenteísmo e na diminuição do risco de doenças relacionadas à exaustão emocional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004).

Posto isso, no que se refere à relação da gestão de desempenho, junto aos vínculos organizacionais, há uma percepção unânime de todos os participantes de que a mesma existe, de modo que, de acordo com um dos participantes: “Eu acho que quando a gente tem um vínculo, a gente vê como parte da organização e não como um mero prestador de serviço”. Por sua vez, na fala de um gestor: “sim, existe essa relação. No entanto, é bom enxergar a relação com a gestão, que também deve ajudar, pois mesmo comprometido, se não houver apoio da gestão, não dá para desenvolver um bom trabalho”.

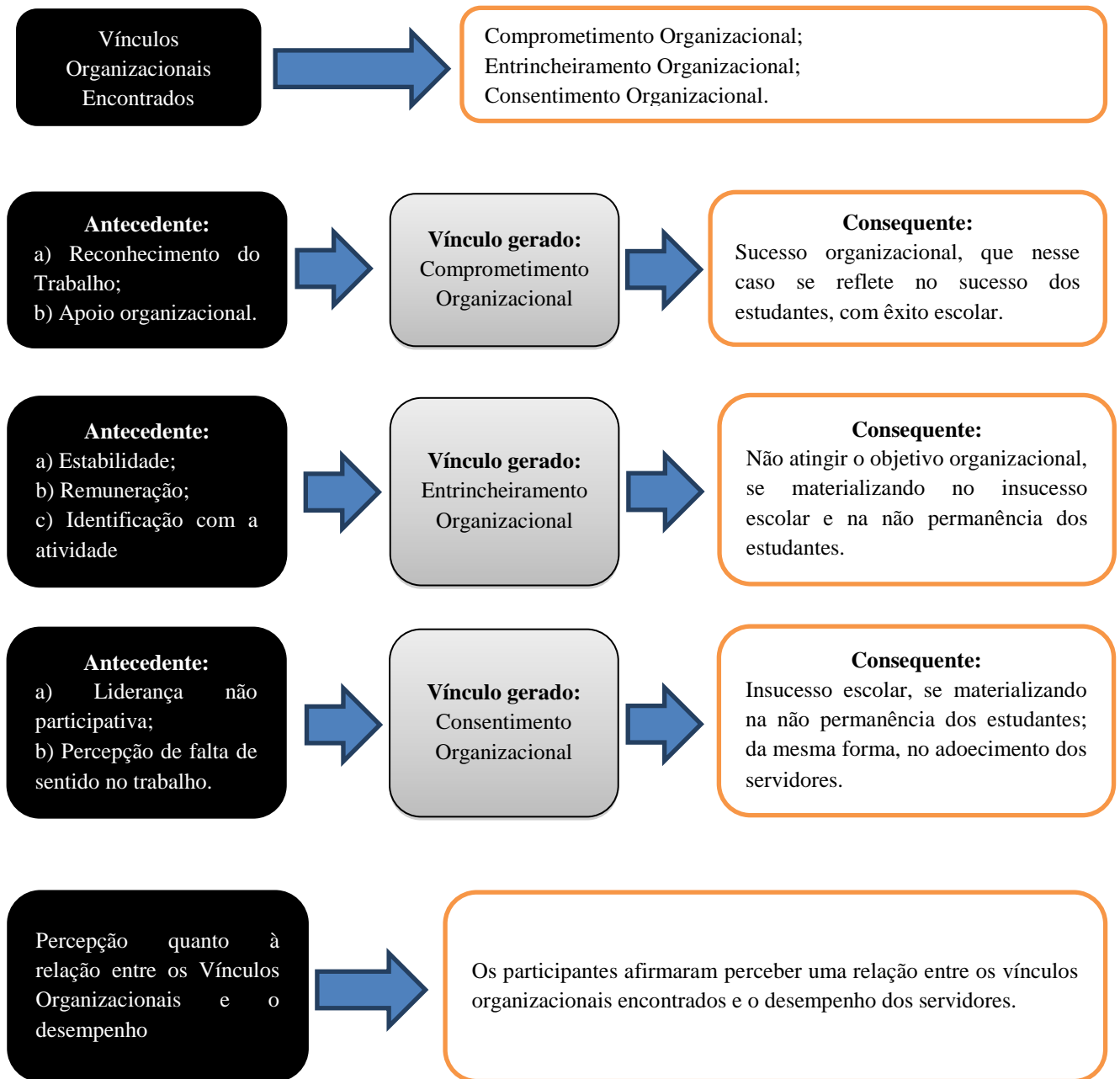
É importante verificar que na perspectiva dos participantes, o bom desempenho dos servidores passa por atender aos estudantes de acordo com o tripé que move a ação, se configurando como acesso, permanência e êxito desse público. Desta forma, se enquadra dentro do proposto pela literatura pertinente (SONNENTAG e FRESE, 2002), de modo que ao proporcionar as condições necessárias para os estudantes concluírem seus cursos, o objetivo da política é alcançado. O que, de acordo com os gestores, vem sendo realizado, mesmo sem as melhores condições de trabalho.

Posto isso, após a análise das categorias desenvolvidas, com seus respectivos componentes, é possível verificar, a pergunta norteadora e os respectivos objetivos de cada técnica foram alcançados. No que se refere aos vínculos organizacionais pesquisados, o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento organizacional se fazem presente dentro do corpus da pesquisa.

Da mesma forma, ao se analisar os respectivos antecedentes e consequentes, que também foram identificados, foi possível observar que em grande parte deles há uma grande influência da gestão na sua formação, bem como, as consequências se refletem em uma melhor aplicação da Política de Assistência Estudantil. Finalmente, foi encontrada uma relação entre os vínculos com o desempenho, que de certa forma, acaba sintetizando os achados anteriores, especialmente no que se refere aos consequentes dos vínculos identificados.



**Figura 13 - Síntese dos resultados da pesquisa qualitativa**



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

## Considerações Finais

Ao adentrarmos em uma organização acabamos nos apaixonando à primeira vista ou se trata de uma relação construída com o decorrer do tempo? Afinal, o que é mais forte nesta relação: a parte afetiva, um cálculo racional ou um sentimento de obrigação? Esse tipo de relacionamento traz que tipo de consequências para ambas as partes?

O presente estudo contribui com a compreensão da realidade dos servidores de uma IFES, que trabalham com uma política pública, de modo a analisar os vínculos organizacionais oriundos da relação com a organização e de que maneira ela atua junto à gestão de desempenho, contribuindo para que a ação possa atingir plenamente seu objetivo. Neste sentido, ao focar nas pessoas que trabalham com a implementação e a gestão dessa política, se desloca o olhar de uma perspectiva objetiva, onde se visa somente resultado, para uma perspectiva mais subjetiva, onde se percebe o ser humano que lá atua.

Deste modo, ao se encontrar evidências que apontam para o fato de que os atores sociais envolvidos neste estudo, de acordo com a percepção do próprio grupo, são comprometidos, entrancheirados e consentidos com a organização, encontrando nesse contexto as alegrias e tristezas que são comuns à condição humana, conseguem desempenhar suas funções, atingindo o objetivo da política, em que pese, como verificado, mesmo não possuindo as melhores condições para o cumprimento de suas atividades.

Não há que se falar em uma sobreposição de vínculos, tendo em vista que estamos falando em subjetividades, de modo que tanto o elemento afetivo se mostrou presente, como o cálculo racional e o sentimento de obrigação junto à organização também. Todo esse cenário sendo desenvolvido em várias relações que passam a ocorrer mesmo antes da entrada na organização, passando pelas trocas ao adentrar e finalizando no cumprimento ou não dos objetivos organizacionais.

Assim, como em um casamento, o olhar de fora acaba por gerar uma série de especulações sobre o relacionamento, mas somente dentro do mesmo é que se pode verificar que nem tudo são flores, mas também, nem tudo são espinhos. O bem me quer ou o mal me quer desta relação deve ser encarado de forma a proporcionar condições para que os servidores se tornem capazes de estar em uma relação saudável, onde o casamento do servidor com a organização, não necessariamente seja para sempre, mas seja eterno enquanto dure e que possa gerar filhos, chamados de acesso, permanência e êxito escolar. Apadrinhados pelo reconhecimento do trabalho e por políticas de gestão que tragam alegria aos servidores.

Nosso estudo, desta forma, mostra que os vínculos organizacionais refletem nas ações e que estas geram frutos, especialmente para os estudantes atendidos pela política de assistência estudantil. Como verificado, a gestão deve estar presente junto aos servidores para que todos possam ganhar, onde o reconhecimento do trabalho e políticas de gestão se mostram justamente como o ponto de equilíbrio desta relação. Investir nessas ações se demonstra de grande importância.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para que tanto gestores, como implementadores e porque não dizer, o público-alvo, possa compreender o fenômeno em questão. É importante verificar que é necessário que mais estudos envolvam o comportamento organizacional das pessoas que trabalham com as diversas políticas públicas, dada a sua relevância para a sociedade.

É importante, também, verificar outras possibilidades de estudo, que possam contribuir para uma melhor ação dos envolvidos. Assim, para futuros trabalhos sejam eles de natureza qualitativa ou quantitativa, sugere-se estudos que tenham o objetivo de verificar formas de recobrar os vínculos organizacionais, que possam ter sido reduzidos; analisar de que forma outros construtos, como o clima organizacional, cidadania organizacional ou percepção de justiça também atuam sobre o desempenho e, conseqüentemente, sobre a própria política de assistência estudantil. Essas são sugestões que podem servir como base para novas investigações. Da mesma forma, também podem surgir várias outras, que estão presentes na vivência de cada um.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

A partir deste momento, algumas considerações finais sobre a presente dissertação serão realizadas. Ao se tomar a decisão de partir para qualquer investigação científica que seja, algum tipo de questionamento dá o motivo e mostra o caminho a ser perseguido. E é justamente essa força, “personificada” pelo questionamento sobre os vínculos organizacionais dos servidores estudiantis do IF Sertão-PE e de que maneira essa relação afeta o desempenho, que deu sentido para os estudos que aqui foram desenvolvidos. Neste sentido, nada mais justo que começar pelo início, de modo que antes de trabalharem com a implementação de uma política pública, os atores sociais envolvidos são servidores públicos, pelo menos neste caso. O que provocou outro questionamento: qual é o cenário da publicação científica dos vínculos organizacionais entre servidores públicos no período de 1997 e 2016 na língua portuguesa e inglesa? Assim, como um engenheiro que começa uma casa pelo alicerce e não pelo telhado, uma base foi formada, para que então fosse possível compreender e melhor responder à pergunta que norteou toda a caminhada.

Posto isso, seguindo o caminho que aqui foi trilhado, o estudo bibliométrico, como uma importante fonte de conhecimento, como já descrito, acabou por fornecer uma gama de informações que foram essenciais para o prosseguimento do estudo. Assim, ao se investigar o objetivo específico “a”, foi possível verificar que embora as pesquisas sobre vínculos organizacionais já são bastante consistentes em um cenário mundial, quando nos voltamos para a sua faceta no serviço público, ainda há muito o que se alcançar. Ao se observar que dentro de um período de vinte anos apenas cento e treze artigos foram lançados, não estamos tratando de um número considerável, muito embora dentro do período de 2010 a 2015 houve um grande crescimento em publicações sobre o tema em questão. Alguns fatores como um novo olhar sobre o serviço público e o aumento de pessoas que entram nessa esfera de atividades podem explicar esse fenômeno.

Outro fato a ser destacado é que embora o Brasil contribua com um número bastante expressivo de trabalhos na área, não possui uma grande capilaridade nos estudos de língua inglesa, apontando para uma necessidade de publicações nesta língua. Da mesma forma, é importante destacar que as tendências em cada cultura acabam por ditar os caminhos e as áreas onde são desenvolvidos os estudos. Assim, diante de um cenário onde o governo fez uma série de investimentos na área de educação, especialmente no período compreendido

entre 2007 e 2014, que foi o alvo da presente dissertação, nada mais justo que as pesquisas em língua portuguesa terem ocorrido, em boa parte, neste campo. Por sua vez, as pesquisas de língua inglesa, talvez permeadas por um cenário onde há uma grande preocupação com a questão da segurança, estudo relacionados às forças armadas e aos vínculos dos policiais tomaram a frente. Da mesma forma, foi possível verificar que os estudos qualitativos ainda são pouco frequentes, no meio deste cenário, em ambas as línguas. Situação essa que também levou à investigação do próximo estudo, o qualitativo.

Neste sentido, ao se buscar a resposta para um questionamento, escolhendo um caminho que poucos trilharam, alguns obstáculos foram encontrados, mas devidamente superados. Assim, como desbravadores de um novo mundo, o estudo qualitativo, dentre outros objetivos específicos, teve justamente a intenção de contribuir para o avanço nos estudos os vínculos organizacionais, dentro dessa perspectiva metodológica. Além do mais, ao se questionar o “bem me quer, mal me quer” dos servidores envolvidos nesse contexto, foi possível responder aos outros objetivos propostos para esse estudo.

Assim, como no conto de Frank Baum, chamado de “O Mágico de Oz”, onde Dorothy deveria seguir a “estrada de tijolos amarelos”, o Estudo II também seguiu seu caminho, buscando o pote de ouro no final do arco-íris. Ocorre que, como toda caminhada começa com o primeiro passo, a jornada se iniciou pela necessidade de compreender uma classe de trabalhadores que atuam junto a uma política pública de inclusão social na educação. Os resultados demonstraram que assim como em um relacionamento amoroso, a vinculação entre as pessoas e a organização também passa por fases, que demonstram que o carinho e a dedicação, neste último caso, para alguns dos participantes da pesquisa, se reflete como comprometimento organizacional, necessitam ser cativados, para que os frutos desse relacionamento possam, enfim, serem colhidos, o que nesse caso, seria justamente uma melhor condição de permanência dos estudantes.

Desta forma, ao compartilharem uma pouco de sua subjetividade para o desenvolvimento desse estudo, foi possível perceber que como em qualquer relacionamento, os servidores iniciam pelo flerte, ou seja, com seus desejos pessoais de entrar na organização. Posteriormente, com a entrada no ambiente de trabalho, outras relações começam a ser formadas. Onde o amor inicial deve ser cativado, que como foi constatado, pode vir através de algumas ações, como práticas de reconhecimento do trabalho e gestão participativa. A presença ou a falta desses elementos fazem com que a “troca de alianças” entre o sujeito e a organização acabe por ser influenciada. Assim, caso ocorram essas práticas de gestão, entre

outras, será possível verificar um relacionamento feliz, refletindo no desempenho dos servidores. No entanto, a ausência dessas ações, pode provocar reflexos negativos, como fatores relacionados à saúde mental dos atores sociais, o que foi alertado pelos mesmos, além de um vínculo mais frágil, refletindo em um desempenho menos satisfatório. O que nos leva a verificar que a “lua de mel ou lua de fel” desse relacionamento depende, em grande parte, de uma relação saudável entre as partes, com práticas que levem a situações os artífices desse processo possam se reconhecer como parte do todo.

Posto isso, ao se observar que os servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE são comprometidos, entrincheirados e consentidos com a organização, implica em verificar que, segundo os mesmos, o desempenho será afetado por essa relação. Da mesma forma, fatores como gestão participativa e o reconhecimento do trabalho, por parte da gestão, podem suprir a ausência de outros fatores, como a ausência de estrutura física adequada ou mesmo políticas institucionais que não atendam às demandas desse público. Tudo isso faz com que a população que é atendida por essa ação acabe por sentir os reflexos, para o bem e para o mal.

Destarte, em termos acadêmicos, as contribuições dessa dissertação podem fortalecer os estudos sobre vínculos organizacionais no serviço público, além de contribuir com práticas que visem a uma melhor implementação de políticas públicas, não somente voltadas para a educação, mas para várias outras realidades. Ao ter contato com a subjetividade desses atores, foi possível constatar o quanto os servidores, não só deste estudo, mas de várias outras ações são desejosos por serem ouvidos.

Finalmente, entre “bem me quer e mal me quer”, não há uma resposta exata, mas é possível verificar que ao invés de um “felizes para sempre”, podemos falar em um “que seja eterno enquanto dure”. Deste modo, os resultados desta pesquisa podem e devem despertar o interesse em aprofundar o conhecimento sobre os temas aqui discutidos, através da ampliação de estudos sobre o tema, inclusive, sendo necessário que estudos sobre como reedificar os vínculos organizacionais sejam desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, J.; MEYER, P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

ALLEN J.; MEYER, P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n.91, p. 1-18, 1990.

ATLAS BRASIL. Relatório do Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil, Brasília. **ATLAS BRASIL**, 2013.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 279-310.

BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-42, 1960.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicol. Argum.**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012a.

\_\_\_\_\_. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012b.

BEYER, J. M.; HANNAH, D. R.; MILTON L. P. Ties that bind: culture and attachments in organizations. In Ashkenasy et al, **The handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

BOSWELL, W.R. et al. Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the

pattern of honeymoons and hangovers. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, n. 4, p. 844-858, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição da República, 1946, de 18 de setembro de 1946. **Diário Oficial da União**, 18 set. 1946. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm). Acesso em: 23 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. **Diário Oficial da União**, 24 abr. 2007. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/decreto/d9069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/decreto/d9069.htm). Acesso em: 23 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. **Diário Oficial da União**, 19 jul. 2010. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/decreto/d7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/decreto/d7234.htm). Acesso em: 23 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 7566, de 23 de setembro de 1909. Crea nas capitães dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial da União**, 23 set. 1909. Disponível em: [www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.htm](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.htm).

\_\_\_\_\_. Lei Nº 11.892, 29 de dezembro de 2009. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e da outras providencias. **Diário Oficial da União**, 29 dez. 2008. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm).

CAMPOS, M. A. **O processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo**. 2015. 135 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P.; MORAES, L. F. R. Comprometimento com a profissão: um estudo em uma universidade no Estado de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 24-48, 2013.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2013.

CAO, X et al. Effect of professional self-concept on burnout among community. health nurses in chengdu, china: the mediator role of organizational commitment. **Journal of Clinical**



**Nursing**, 24, 2015.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K.. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 24, n.1, 13-18, jan./abr, 2014.

CHANLAT, J.F. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 7. 2002., Lisboa, Portugal. **Anais...** Lisboa, 2002.

COHEN, N. Forgoing new public management and adopting post-new public management principles: the on-going civil service reform in Israel. **Public Admin. Dev.**, v. 36, p. 20–34, 2016.

CORADINI, J.R. et al. Suporte organizacional e comprometimento: a percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2017.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n 3, p. 329-337, 2014.

COSTA, V. L., FILENGA, D., SIQUEIRA, M. M. M. O poder preditivo de percepção de justiça sobre o suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

CROPANZANO, R.; JAMES, K.; KONOVSKY, M. A. Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n.6, p. 595-606, 1993.

CRUMPTON, C. D. et al. Avaliação de políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos: análise da pesquisa nos últimos 10 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, 981-1001, 2016.

CUSTÓDIO, L. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SemeAd. 16., 2013. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2013.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

FETZNER, M. A.; OLTRAMARI, A.P.; OLEA, P. M. Gestão do desempenho na Administração Pública: o caso da TI no Governo. **Revista de Administração**

**Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 968-982, 2010.

FOGAÇA, N.; COELHO JR, F.A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FRANCO, C. Quinze anos do programa de P&D da ANEEL: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 148-162, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, S. M. G.. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

GONDIM, S.M.G. E BENDASSOLLI, P.F. The use of the qualitative content analysis in psychology: a critical review. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 19, n. 2, p. 191-199, 2014.

GRØNKJÆR, M.; CURTIS, T.; CRESPIGNY, C; DELMAR, C. Analysing group interaction in focus group research: Impact on content and the role of the moderator. **Qualitative studies**, v.2, n.1, p. 16-30, 2011.

GUEDES, V.L.S. A bibliometria e a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico: uma revisão da literatura. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 74-109, 2012.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **TMSudies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

\_\_\_\_\_. Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 93-102, 2017.

JOHNSON, R.R. Police organizational commitment: the influence of supervisor feedback and support. **Crime & Delinquence**, v. 61, n. 9, 1155 – 1180, 2012.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, 476-495, 2014.

LEONE, N. M. C. P. G.; ARAÚJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, p. 319-340, 2012.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study. **BAR - Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 250-267, 2015.

MAIA, L.G.; BASTOS, A.V.B.; SOLINGER, O.N. Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. **Journal of Organizational Behavior**, v.37, p. 537-557, 2016.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso – NEMO**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARQUES, A. L. et al. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 2, 161-175, 2014.

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

MEDEIROS, C. A. F. et al. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, 187-209, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEIRELES, M. R. G.; CENDÓN, B. V. Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 77-93, 2010.

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

MEYER N. J.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, 299–326, 2001.

MEYER P. et al. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20–52, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S. A person-centered approach to commitment research: theory, research, methodology. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 584-612, 2016.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOLDOGAZIEV, T. T.; Silvia, C. Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles. **Public Administration**, v. 93, n. 3, p. 557-577, 2015.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MPOG. **Boletim Estatístico do Ministério do Planejamento e Orçamento.** Brasília: Disponível:  
[wttp://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estatistico\\_pessoal/2016/161212\\_bol246-bep-e-ig\\_out2016-parte\\_i.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2016/161212_bol246-bep-e-ig_out2016-parte_i.pdf), Acesso em 10 jan. 2017.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.12, n.1, 74-101, 2012.

PEIXOTO, A. L. A. et al . Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, Itatiba , v. 20, n. 1,p. 51-61, 2015.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.** São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 3ª E. Especial, p. 288-304, 2015.

PINTO, C. F.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. A bibliometric study on culture research in international business. **BAR - Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 340-363, 2014.

REY, F. G. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2003.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, 237-261, 2015.

RODRIGUES, A. C. A., et. al. Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento Organizacional. In: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (Org.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

\_\_\_\_\_. Entincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S.R. (Eds.), **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

\_\_\_\_\_. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

\_\_\_\_\_. Os vínculos de comprometimento e entincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

SANTOS, L. B ; DE DOMENICO, S. M. R. Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. **European Business Review**, v. 27, n.6, p. 573-592, 2015.

SIERRA, J. C. V.; CARMONA, V. C. Ambidesteridade organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, 23-36, 2016.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 10, n. 1, 7-22, 2010.

\_\_\_\_\_. Consentimento Organizacional. In.: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

SIMOSI, M. Trajectories of organizational commitment: a qualitative study in a greek public sector organization. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 1, p. 111–130, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. V.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, 241- 250, 2009.

SOLINGER, O. N. et al. Bouncing back from psychological contract breach: how commitment recovers over time. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, 2015.

SOLINGER, O. N. et al. On becoming (un)committed: a taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, v. 24, n 6, p. 1640-1661, 2013.

SOLINGER, O.N.; OLFFEN, W.; ROE, R.A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Org.), **Psychological management of individual performance**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., 2002.

STAZYK, E. C.; PANDEY, S. K.; WRIGHT, B.E. Understanding affective organizational commitment: the importance of institutional context. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 6, p. 603–624, 2011.

TERRA, V. F. **Implementação da política de assistência estudantil: um estudo de três instituições federais de ensino superior localizadas no sul de Minas Gerais**. 2015. 202 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2015.

TUMMERS, L. et al. The effects of leadership and job autonomy on vitality: survey and experimental evidence. **Review of Public Personnel Administration**, p. 1-23, 2016.

VANDENBERG, R.; SELF, R. (1993) Assessing newcomer's changing commitments to the organization during the first three months of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p.

557–568, 1993.

VASCONCELOS, N. B. Programa Nacional de Assistência Estudantil: uma análise de evolução da assistência estudantil ao longo da história da educação superior no Brasil. **Ensino Em-Revista**, Uberlândia, v. 17, n. 2, p. 599-616, 2010.

VIGODA-GADOT, E.; MEIRI, S. New public management values and person-organization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. **Public Administration**, v. 86, p. 111–131, 2008.

VOGEL, R. What happened to the public organization? A bibliometric analysis of public administration and organization studies. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4, p. 383-408, 2014.

WASTI, S.A. et al. Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, 2016.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **The Academy of Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

**APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**



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

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução Nº 466/12 CNS)**

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE**, que está sob a responsabilidade do pesquisador Péricles Nóbrega de Oliveira, residente à Rua XXXXX, Petrolina-PE, telefone: XXXXXX e e-mail: periclesnobrega@gmail.com, para contato do pesquisador responsável (inclusive ligações a cobrar) e está sob a orientação de: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, Telefones para contato: (XXXXXXXX), e-mail (divarowe@gmail.com).

Este Termo de Consentimento pode conter alguns tópicos que o/a senhor/a não entenda. Caso haja alguma dúvida, pergunte à pessoa a quem está lhe entrevistando, para que o/a senhor/a esteja bem esclarecido (a) sobre tudo que está respondendo. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, caso aceite em fazer parte do estudo, rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa o (a) Sr. (a) não será penalizado (a) de forma alguma. Também garantimos que o (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento da sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

**INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

Descrição da pesquisa: compreender os vínculos organizacionais dos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE, bem como verificar se o comprometimento, entrincheiramento e/ou consentimento organizacional, interferem no desempenho. Os dados serão coletados através da técnica de Grupo Focal, de modo que serão realizadas perguntas norteadoras, onde o grupo deverá discutir as mesmas. Informando que a atividade será registrada através de áudio e/ou vídeo. Por sua vez, entrevistas individuais também poderão ser utilizadas, de modo que será balizada por um roteiro, devendo também ser registrada. Assim, importa afirmar que será realizada a aplicação do Grupo Focal e em outro momento, a entrevista.

O período de participação dos sujeitos da pesquisa ocorrerá durante a aplicação da técnica de coleta de dados.

Relativo aos riscos diretos para os(as) participantes desta pesquisa, importa afirmar que basicamente pode ocorrer algum tipo de desconforto, pelo fato de expor alguma forma de pensamento. No entanto, insta informar que todas as informações prestadas são sigilosas.

Os benefícios diretos e indiretos decorrentes da participação desta pesquisa são o de: a) ampliar a discussão sobre os vínculos organizacionais, abordando uma área ainda não explorada, qual seja, a assistência estudantil; b) avançar na construção do conhecimento através de pesquisa qualitativa; c) compreender o fenômeno dos vínculos organizacionais a partir do discurso dos próprios artífices do processo; d) verificar a percepção dos (as) servidores (as) ligados (as) à Política de Assistência Estudantil, de como os vínculos organizacionais influencia no desenvolvimento das atividades deste segmento.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, filmagens), ficarão armazenados em (pastas de arquivo), sob a responsabilidade do pesquisador e da Orientadora.

O (a) senhor (a) não pagará nada para participar desta pesquisa. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidos pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação). Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SERTÃO-PE (Processo CAAE: 606234.1.8052) no endereço: Reitoria – Anexo, Rua Valério Pereira, 72, sala 201, Centro, Petrolina-PE, CEP 5604-060, Telefone: (87) 2101-2359 / Ramal 104, <http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa>, [cep@ifsertao-pe.edu.br](mailto:cep@ifsertao-pe.edu.br).

---

(assinatura do pesquisador)

**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)**

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo da pesquisa do Mestrado em Administração, ligado á UFBA, intitulado: **BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento).

Local e data \_\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) participante

**APÊNDICE B** – Formulário de dados demográficos e profissionais dos participantes do Grupo Focal e entrevista individual



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

**Dados demográficos e profissionais**

**Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Faixa etária:** ( ) Entre 20 e 30 anos ( ) Entre 31 e 40 anos ( ) Entre 41 e 50 anos

( ) Acima de 50 anos

**Último nível de  
formação:**

( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Formação: \_\_\_\_\_

**Cargo:**

( ) Assistente Social ( ) Assistente em Administração ( ) Assistente de Alunos

( ) Docente ( ) Médico ( ) Nutricionista ( ) Psicólogo(a) ( ) Enfermeiro(a)

( ) Técnico em Enfermagem ( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

Exerce alguma função na organização? Se sim, qual?

\_\_\_\_\_

Tempo de serviço no IF Sertão-PE: \_\_\_\_\_ anos

Tempo de serviço na Assistência Estudantil: \_\_\_\_\_ anos

**APÊNDICE C – Convite para participação na aplicação do Grupo Focal****UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA****CONVITE**

Bom dia, aos colegas da Assistência Estudantil! Tudo bem com vocês? É com muito prazer que venho convidar vocês a participarem da minha pesquisa de Mestrado em Administração na UFBA, cujo título é: “Bem me quer, mal me quer: um estudo dos vínculos com a organização junto aos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE”. Desta forma, nos dias 15/03/2017, às 13:30, após a reunião com os servidores da assistência estudantil, no auditório do curso de Licenciatura em Química, do campus Petrolina e no dia 21/03/2017, às 09:00 no campus Petrolina Zona Rural, vamos desenvolver dois Grupos Focais, com a finalidade de coletar dados para a pesquisa. É importante frisar que os resultados serão de grande importância para tod@s nós, que trabalhamos com essa política.

Conto com a presença de todo mundo, mesmo aqueles que estiverem afastados, por qualquer motivo que seja, podem participar. Caso tenha deixado de enviar esta mensagem para alguém, por favor, repassem a informação. Gostaria que confirmassem a participação.

Grande abraço!

Qualquer dúvida, podem entrar em contato comigo através dos e-mails XXXXXXXXXXXX.

---

Péricles Nóbrega de Oliveira


Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE),  
campus Petrolina Zona Rural.

## APÊNDICE D – Apresentação do Grupo Focal



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

#### APRESENTAÇÃO DO GRUPO FOCAL

|  |   |
|--|---|
|  <p>Universidade Federal da Bahia<br/>Mestrado Profissional em Administração<br/>Escola de Administração<br/>Núcleo de Pós-Graduação em Administração</p> <p><b>BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE</b></p> <p>Mestrando: Péricles Nóbrega de Oliveira<br/>Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe</p> <p>Petrolina, 2017</p> | <h3>INTRODUÇÃO</h3> <p><b>GRUPO FOCAL</b></p> <p>Técnica de pesquisa que visa coletar dados através da interação grupal, através de uma reunião de pessoas que tenham vivência com o tema, de modo a permitir que o(a) pesquisador(a) compreenda como essas pessoas se sentem ou pensam em relação a determinado tema</p> <pre> graph TD     A[GRUPO FOCAL] --&gt; B(Não existem respostas certas e erradas)     A --&gt; C(Importante a participação de todos)     A --&gt; D(As informações são totalmente sigilosas)     </pre> <p>⇒ Pesquisa autorizada pelo Comitê de Ética (CAAE: 606234.1.0000.8052)<br/>⇒ Entrega do formulário Dados Pessoais e Profissionais</p> <p>(Munaretto <i>et al.</i>, 2013)</p> |
|--|---|

## APRESENTAÇÕES



PESQUISADOR

Ocupará função de Moderador - responsável pelos encaminhamentos e direcionamentos necessários à participação de todos os componentes do grupo para que se aprofundem as discussões relativas ao tema

Captar e registrar as informações não verbais expressas pelos participantes e, ao final, ajudar o moderador nas análises



OBSERVADORA



PARTICIPANTES

Informar nome, setor que trabalha, cargo, função que ocupa, tempo de trabalho no IF Sertão-PE, campus onde atua

## OBJETIVO DO GF

Levantar informações que permitam compreender os vínculos organizacionais dos(as) servidores(as) da Assistência Estudantil do IF Sertão-PE, bem como, verificar de que forma, através da percepção desses(as) atores/atrizes o desempenho é afetado por essa relação.

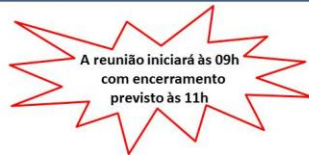


## CONDUÇÃO DO GF

O moderador irá colocar questões amplas e abertas, a partir dos temas definidos. Os participantes deverão discutir livremente, procurando fazer comentários, compartilhar opiniões e expor argumentos

Não haverá necessidade de consenso sobre os temas discutidos, e sim levantar variedade de pontos de vista, fundamentando-os e justificando-os

Competirá ao Moderador avaliar quando a discussão sobre determinado tema estiver esgotada, dando início ao próximo assunto



## CONDUÇÃO DO GF

Visando garantir maior produtividade da reunião e facilitar a participação de todos, as seguintes regras devem ser observadas:

- ➔ Somente um participante falará por vez
- ➔ Cada participante deverá se automonitorar para não se alongar demasiadamente nas colocações
- ➔ Evitar conversas paralelas
- ➔ Todos devem participar
- ➔ É fundamental que haja clareza nas externalizações



## CONDUÇÃO DO GF

**A REUNIÃO SERÁ GRAVADA CONFORME CONSENTIMENTO DE TODOS OS PARTICIPANTES!**



O tratamento dos dados colhidos serão utilizados apenas de forma conjunta, sem identificação pessoal, somente para fins acadêmicos de pesquisa

A divulgação dos resultados será feita em forma de relato de pesquisa (dissertação), que será disponibilizado a todos os interessados

Os participantes deverão ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## QUESTÕES NORTEADORAS

Para responder as questões que serão apresentadas, devem ser consideradas as realidades vivenciadas por cada pessoa, de forma individual e/ou coletiva dentro de suas relações com o IF Sertão-PE



As respostas que você dará irão subsidiar a análise dos vínculos dos servidores da assistência estudantil com o IF Sertão-PE

Suas respostas deverão se referir às suas realidades individuais e coletivas no que se refere ao tema que está sendo abordado



## QUESTÕES NORTEADORAS

- 1** Por quais razões os (as) servidores (as) da Assistência Estudantil do IF Sertão-PE trabalham aqui?
- 2** O que é um (a) servidor (a) comprometido (a) com a organização para vocês? Quais comportamentos vocês imaginam que seja o de um servidor comprometido?
- 3** Vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são comprometidos (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências?
- 4** Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a serem comprometidos (as) com o IF Sertão-PE?
- 5** Quais as consequências, para o IF Sertão-PE e para os (as) próprios (as) servidores (as), do comprometimento organizacional?

## QUESTÕES NORTEADORAS

**Entrincheiramento organizacional é a tendência do indivíduo permanecer devido a investimentos e adaptações do mesmo, para o alcance de certa posição na organização, aos retornos materiais recebidos e à percepção de alternativas limitadas no mercado de trabalho**

Rodrigues & Bastos, 2011

## QUESTÕES NORTEADORAS

- 6** Diante do que foi exposto, vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são entrincheirados (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências?
- 7** Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a permanecerem no IF Sertão-PE?
- 8** Ter servidores (as) da assistência estudantil entrincheirados (as) traz que tipo de consequências para o IF Sertão-PE?

## QUESTÕES NORTEADORAS

**Consentimento organizacional é a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Da mesma forma, apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização em que trabalha**

Silva & Bastos, 2010

## QUESTÕES NORTEADORAS

- 9** Diante do que foi exposto, vocês acreditam que os (as) servidores (as) da assistência estudantil são consentidos, ou seja, são obedientes e pouco questionam as ordens dos superiores, normas e regras da organização? Qual o motivo?
- 10** Na opinião de vocês, o que leva um (a) servidor (a) da assistência estudantil a aceitar regras e normas sem questionamentos?
- 11** Ter servidores da assistência estudantil, que obedecem fielmente às regras e ordens da organização, traz que tipo de consequência?

## QUESTÕES NORTEADORAS

- 12** Vocês acreditam que um (a) servidor (a) da assistência estudantil com um forte vínculo organizacional consegue desempenhar melhor sua função? Qual o motivo disto acontecer?
- 13** Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto dos vínculos com a organização e desempenho, que vocês julgam que seja importante relatar?

## REFERÊNCIAS

- Munaretto, L.F., Corrêa, H.L., & Cunha, J.A.C. (2013). Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da UFSC*, 6(1), 9-24
- Rodrigues, A.C.A., & Bastos, A.V.B. (2011). Enrincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: Zanelli, J.C., Silva, N., & Tolfo, S.R. (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Silva, E. E. C., & Bastos, A.V.B. (2010). A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(1), 7-22.

## REFERÊNCIAS



**APÊNDICE E – Roteiro de perguntas do Grupo Focal, com respectivos objetivos**



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

**ROTEIRO GRUPO FOCAL**

| <b>PERGUNTA</b>   | <b>OBJETIVO</b>  |
|---|--|
| 1. Por quais razões os (as) servidores (as) desta organização trabalham aqui?   | Identificar os vínculos organizacionais dos servidores do IF Sertão-PE.  |
| 2. O que é um (a) servidor (a) comprometido (a) com a organização para vocês? Quais comportamentos vocês imaginam que seja o de um servidor comprometido?                     | Identificar e descrever o significado de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional.  |
| 3. Vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são comprometidos (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências?   | Identificar os vínculos organizacionais junto aos servidores do IF Sertão-PE.  |
| 4. Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a serem comprometidos (as) com o IF Sertão-PE?   | Identificar, descrever e categorizar os antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional dos servidores. |
| 5. Quais as consequências, para o IF Sertão-PE e para os (as) próprios (as) servidores (as), do comprometimento organizacional?   |  |
| 6. Vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são entrincheirados (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências? | Identificar os vínculos organizacionais junto aos servidores IF Sertão-PE.   |
| 7. Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a  |  |

| PERGUNTA  | OBJETIVO   |
|---|--|
| permanecerem no IF Sertão-PE?   | Identificar, descrever e categorizar os antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional dos servidores. |
| 8. Ter servidores (as) da assistência estudantil entrincheirados (as) traz que tipo de consequências para o IF Sertão-PE?   |  |
| 9. Vocês acreditam que os (as) servidores (as) da assistência estudantil são consentidos, ou seja, são obedientes e pouco questionam as ordens dos superiores, normas e regras da organização? Qual o motivo? | Identificar os vínculos organizacionais junto ao IF Sertão-PE.   |
| 10. Na opinião de vocês, o que leva um (a) servidor (a) da assistência estudantil a aceitar regras e normas sem questionamentos?  | Identificar, descrever e categorizar os antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional dos servidores. |
| 11. Ter servidores da assistência estudantil, obedecem fielmente às regras e ordens da organização, traz que tipo de consequência?  |  |
| 12. Vocês acreditam que um (a) servidor (a) da assistência estudantil com um forte vínculo organizacional consegue desempenhar melhor sua função? Qual o motivo disto acontecer?                              | Verificar, a partir da percepção dos servidores se os vínculos organizacionais influenciam no desempenho dos mesmos.                                     |
| 13. Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto dos vínculos com a organização e desempenho, que vocês julgam que seja importante relatar?  |  |

APÊNDICE F – Principais trechos das transcrições dos grupos focais



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

| <b>PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS</b>                        |  |
|---|--|
| <b>QUESTÕES</b>   | <b>DISCURSO</b>  |
| <p>Por quais razões os (as) servidores (as) desta organização trabalham aqui?</p> | <p><b>Fala 1:</b> “Primeiro eu acho que são escolhas pessoais. A gente escolhe onde a gente quer desempenhar nossas atividades. Pelo menos, para quem está fora, nós compreendemos que é uma instituição renomada. De qualidade. Assim, não quer dizer que não seja boa, mas quando a gente está fora, a gente tem uma visão. Quando a gente está dentro, temos outra. Eu acho que faz parte das escolhas pessoais. Não quer dizer que quando entra aqui, você não tem mais escolha. O nome que a instituição tem também conta”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu acho que quando a gente está fora, pensa que vai ter condição de trabalho. No meu caso, como uma questão particular, eu trabalhava em vários lugares. Então, quando eu entrei, pensava que em um lugar só, desenvolveria melhor meu trabalho. Quando eu assumi, eu pedi exoneração de todos os lugares, mas quando comecei a trabalhar, não tinha nenhuma estrutura. Não tinha como eu atuar. Então, foi meio que um balde de água fria. Agora, estou tentando desenvolver minhas atribuições em outro campus”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| O que é um (a) servidor (a) comprometido (a) com a organização para vocês? Quais comportamentos vocês imaginam que seja o de um servidor comprometido? | <p><b>Fala 1:</b> “Existe o comprometimento do servidor. É ele se propor, sim, a uma melhoria da instituição. Até pelo fato de que nosso salário é pago pela população. A gente tem uma responsabilidade social muito grande. É cumprir seu horário. Então a pessoa pode estar envolvida em dez comissões, mas não cumpre o horário dele. Se não cumpre o horário dele. Não é comprometido. Pelo fato de que eu trabalhei seis anos na iniciativa privada. Como eu batia ponto. Então, eu acho que o servidor comprometido não falta. Tenta dar resposta para a sociedade. Então o servidor comprometido é com a sociedade, com a instituição. Eu não tinha o sonho de trabalhar aqui, mas quando eu cheguei, eu vim com esse gás. Eu não tinha nenhuma condição de trabalho. Eu já cheguei a sentar no pátio, para atender a um aluno. Nunca me recusei a fazer um atendimento. Esse é o meu papel. É um comprometimento social e institucional”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Sendo bem objetiva, sem apontar os problemas, eu acho que uma pessoa comprometida tem que ter planejamento, tem que ter objetivo de vida, de um trabalho a realizar e cumprir. Cumprir dentro de uma legalidade, dando resposta à comunidade. Tendo a compreensão de que é essa comunidade quem está pagando o nosso salário. Então, a resposta que eu tenho que dar é para eles, a comunidade”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |   |
|--|---|
| QUESTÕES   | DISCURSO  |
| Vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são comprometidos (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências? | <p><b>Fala 1:</b> “Eu quero dizer que, com toda certeza, são sim comprometidos, embora tenhamos muitas limitações, muito mais de cunho estrutural, dos gestores maiores. A gente só tem ideia do tamanho, quando algo não dá certo e o primeiro setor a ser atacado é o da assistência estudantil. Independentemente dos problemas, o comprometimento do material humano existe, fazendo com que essas pessoas tenham que fazer malabarismo, para que as demais pessoas da organização compreendam o que nós fazemos. Infelizmente as pessoas só compreendem, quando algo maior acontece”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Uma coisa que eu vejo é assim, o encantamento no início e depois você vai vendo que não consegue dar conta. Como se você tivesse que se transformar em dez pessoas, para dar conta de cada atribuição e cada coordenação. Então, assim, a gente entra todo empolgado e depois colocam a gente para trabalhar com assistência estudantil, mas a gente pensa, eu nunca trabalhei com isso. E agora, eu vou fazer o que? Então, são várias situações que a gente enfrenta na organização que jogam a gente, como se tivesse a obrigação de abraçar aquela causa. A instituição também tem que se apropriar da política, verificar como ela funciona e dar maneiras de operacionalizar. Então, eu sou totalmente contra uma pessoa participar da assistência estudantil, sem ter interesse no aluno. Não estar disponível para pensar na situação do aluno. Então, você vê uma servidora que entrou faz pouco tempo e ainda está com aquele encantamento, mas com o passar do tempo, com as dificuldades, começa a perceber que existe outros entraves. E, assim, não é só a assistência estudantil que a gente tem que dar conta”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |   |
|--|---|
| QUESTÕES   | DISCURSO  |
| Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a serem comprometidos (as) com o IF Sertão-PE? | <p><b>Fala 1:</b> “Eu acho que passa pela questão do reconhecimento. Por exemplo, o trabalho de assistente social e de psicólogo é um trabalho de bastidores, até pelo sigilo. Então, não fica tão escancarado para a comunidade. Então as pessoas desenvolvem um trabalho, que não é visto. Muitas vezes recai em enxergar a assistência estudantil, somente como o pagamento de auxílio, por que, talvez, seja algo mais prático”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “A importância de conhecer. Então, quantas pessoas conhecem a política? O segundo ponto, o orçamento. A gente precisa participar desse planejamento. Então o comprometimento, vai da participação da discussão. E principalmente, estar onde a gente quer estar. Especialmente os docentes. Só tem que estar lá, quem se interessa pela política”.</p> |
| Quais as consequências, para o IF Sertão-PE e para os (as) próprios (as) servidores (as), do comprometimento organizacional?     | <p><b>Fala 1:</b> “Então, eu vejo que algumas pessoas não se veem como da assistência. Eu acho que as consequências são educação de qualidade, que promova uma formação e desenvolvimento psicossocial. Como trabalha com o tripé acesso, permanência e êxito, outras consequências seriam os índices de evasão diminuindo. Eu acho que a assistência é o coração do IF”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Algumas pessoas, mesmo que estejam inseridas na assistência estudantil, não gostam de estar ali. Então isso traz uma série de consequências. A gente sempre acaba esbarrando no mesmo tipo de problema. Chega um momento em que a pessoa que está comprometida, acaba cansando”.</p>   |



| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| Vocês consideram que os (as) servidores da assistência estudantil são entrincheirados (as) com o IF Sertão-PE? Como vocês explicariam isso, a partir de suas experiências? | <p><b>Fala 1:</b> “Eu acho que é uma realidade que não está ligada somente á assistência estudantil. Parte também por questão de acomodação. Uma coisa que também poderia ajudar as pessoas se comprometerem é se houvesse alguma coisa no sentido de um planejamento de carreiras, de modo que o sujeito se veja dentro da organização progredindo. Então, por exemplo, eu já participei de tanta coisa dentro do IF, que me faz perguntar, o que isso me trouxe a mais. Me trouxe dor de cabeça, aborrecimento. A questão do adoecimento dentro da gestão pública é algo bem nítido. Então isso tudo faz com que o servidor não se sinta comprometido e acabe entrincheirado. Então a pessoa acaba pensando: “se eu sair vou adoecer e ficar desempregado”. Eu prefiro ficar aqui, pelo menos estou empregada”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Quando eu passei no concurso, eu tive que pedir exoneração do estado e do município, para ficar com dedicação exclusiva aqui. Então, eu me sinto entrincheirada, sim. Pela questão financeira. Por minha idade. Tenho meus filhos. Se eu fosse solteira, até poderia tentar outra coisa. Recentemente eu até falei com uma gestora e disse que não pediria exoneração, pelas minhas condições atuais. Eu tenho filhos. Eu preciso. Eu hoje não tenho mais como parar, para estudar para outros concursos. Hoje eu faço um mestrado. Assim, a gente fica entrincheirada. Não é mais como era antigamente, que a gente passava em um concurso atrás do outro. Então, eu tenho que me forçar a trabalhar”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| <p>Na opinião de vocês, o que leva os (as) servidores (as) da assistência estudantil a permanecerem no IF Sertão-PE?</p> | <p><b>Fala 1:</b> “Para ser sincero, muito mais a questão da estabilidade. Sem arroteio. Lógico que cada um tem seus objetivos, de dar resultados para a organização. Dar credibilidade. Deixar marcas dentro da organização. Tenho vontade de deixar legados positivos. Mas eu permaneço dentro da instituição pelo fato da estabilidade. Caso a organização me ofereça outra oportunidade e eu verificasse que é vantajoso, eu não teria dúvida de optar pela segunda oportunidade”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Tem o aspecto da estabilidade. Tem a questão da identificação com o público alvo, que é a questão do campo. Já fui até convidada a ir para outro campus, mas não me identificaria fora daqui. É o campus que eu amo, apesar de alguns percalços. Outra coisa muito interessante é o fato de ex-alunos nos chamarem, para agradecer por ter contribuído no caminho deles aqui e pelo IF ter sido esse divisor de águas. Eu acho que só a educação é capaz de fazer isso: transformar vidas. Então, eu fico muito gratificada quando a sociedade vem e diz: “professora, valeu a pena”. Nós sempre temos aquela dúvida de imaginar se estamos no caminho certo. Tudo isso são fatores que me fazem permanecer aqui”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |   |
|--|---|
| QUESTÕES   | DISCURSO  |
| Ter servidores (as) da assistência estudantil entrincheirados (as) traz que tipo de consequências para o IF Sertão-PE? | <p><b>Fala 1:</b> “Se o profissional se encontra entrincheirado, mas não se identifica com a assistência, pode acontecer de ter um profissional acomodado. Que está lá só para cumprir a carga horária e receber o salário no final do mês, não vai contribuir com a organização. Isso não gera, como a gente falou, comprometimento. Agora se for um entrincheirado, mas que se identifica com atividade, pode gerar comprometimento”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu fico pensando nas consequências disso tudo. A partir do momento em que eu concebo que minha participação nisso tudo, acontece exclusivamente pela via financeira, você pensa que pela questão econômica eu consigo permanecer nesse lugar. Então, o que pode acontecer é que o aluno não permanece na instituição, não é pelo fato de não ter algum auxílio, mas é que acaba sendo mal atendido pelo servidor, que não sabe dar uma informação e acaba mandando para outro setor. Então, parte da postura do servidor, recai muito na gestão da própria política de assistência estudantil e a forma como ela se desdobra dentro da instituição. Acaba repercutindo negativamente dentro de nossa instituição. Às vezes até um vínculo afetivo com um servidor, pode influenciar na saída de um aluno”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS   |   |
|---|---|
| QUESTÕES  | DISCURSO  |
| <p>Vocês acreditam que os (as) servidores (as) da assistência estudantil são consentidos, ou seja, são obedientes e pouco questionam as ordens dos superiores, normas e regras da organização? Qual o motivo?</p> | <p><b>Fala 1:</b> “Eu, pessoalmente tento ser coerente. Respeito a hierarquia, mas não tenho essa obediência cega. Eu questiono ordem, se eu perceber que ela foge a legalidade. Antigamente as pessoas aqui tinham uma máxima, que falava que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Eu acho que a pessoa que reflete sobre sua prática, não pode ter essa obediência cega, não. Mas procuro estar dentro do princípio da legalidade. Não me considero puxa-saco. O mundo é mutante. As coisas se transformam, mas eu não caio nessa. Eu fui educada para pensar”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu já escutei de vários colegas que eu parei de questionar, por que eu cansei. Então são pessoas que participam, mas que cansaram de questionar e acabam aceitando, pelo fato de não encontrarem as respostas”.</p>  |
| <p>Na opinião de vocês, o que leva um (a) servidor (a) da assistência estudantil a aceitar regras e normas sem questionamentos?</p>   | <p><b>Fala 1:</b> “O servidor está cansado. Pelo menos a maioria das pessoas que eu conheço que chega ao serviço público, quer desenvolver um bom trabalho. Então, essas pessoas que aceitam tudo, são pessoas que cansaram. Eu mesmo, assim que cheguei, fiz um termo de referência e até hoje nunca fui atendida. Então a gente cansa”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Então, aquela pessoa que não questiona, eu acho que deve estar cansada. A pessoa se exime dessa obediência por questões que passam até por questões escandalosas. Então, passa muito pela gestão, que deve conversar bem com as pessoas. Na posição de gestão, tudo deve ser conversado. Então a gestão deve sempre refletir. O gestor é um servidor como outro. Exige um pouco de maturidade. Então tem os dois lados, a gestão não ser arbitrário e do outro, das pessoas realizarem suas tarefas. Se todo mundo souber bem qual o seu papel. Tudo flui naturalmente”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| Ter servidores da assistência estudantil, obedecem fielmente às regras e ordens da organização, traz que tipo de consequência?   | <p><b>Fala 1:</b> “Eu acho que a perda da identidade do servidor, pois se não participa da construção e simplesmente aceita as regras como elas são, vai chegar o momento em que não vai mais se reconhecer”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Quem se prejudica é o próprio aluno que deveria se beneficiar com a política, mas acaba sendo prejudicado”.</p>   |
| Vocês acreditam que um (a) servidor (a) da assistência estudantil com um forte vínculo organizacional consegue desempenhar melhor sua função? Qual o motivo disto acontecer? | <p><b>Fala 1:</b> “Um forte vínculo, não quer dizer que a pessoa está ali porque pagam bem a ela. Então, assim, se a relação não for meramente mercadológica, e eu me sinta pertencente ao IF, me faz desenvolver melhor minha função. Parte muito da minha identificação com a minha função. Eu penso muito que é uma coisa profissional, independentemente de onde eu esteja”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu acredito que sim, pois através desse vínculo, faz você se sentir parte do todo. De uma forma positiva. Eu acho que passa muito pela questão do reconhecimento, de suas práticas. Isso já é o suficiente, para que a gente tenha espaço para desenvolver nossas atividades. Ter um espaço e ser ouvido”.</p> |

**APÊNDICE G** – Perguntas das entrevistas individuais, com respectivos objetivos



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

**ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL**

| PERGUNTA   | OBJETIVO  |
|--|---|
| 1. O que você entende por um bom desempenho no trabalho dos servidores da assistência estudantil?  | Verificar como os gestores percebem o que é o desempenho e a gestão do desempenho.  |
| 2. Na sua percepção, o que é necessário para que os servidores da assistência estudantil consigam desempenhar bem sua função?  | Verificar a percepção dos gestores quanto ao desempenho dos servidores da assistência estudantil.                                     |
| 3. Atualmente eles conseguem atingir o objetivo organizacional do IF Sertão-PE? O que pode estar contribuindo para isso?   |   |
| 4. Você acredita que as políticas de gestão atuais contribuem para que os servidores da assistência estudantil consigam atingir os objetivos organizacionais? Quais políticas seriam essas e de que maneira elas atuam?                          | Verificar a percepção dos gestores quanto às políticas de gestão relacionadas ao desempenho dos servidores da assistência estudantil. |
| 5. Com relação à estrutura física e organizacional, você acredita que elas são suficientes para que os servidores da assistência estudantil consigam desempenhar bem seu trabalho? O que deve mudar? O que deve permanecer?                      | Analisar a percepção dos gestores quanto à estrutura física e organizacional e de que modo elas influenciam no desempenho.            |
| 6. Durante a aplicação do grupo focal surgiram algumas categorias como importantes para o bom desempenho dos servidores da assistência estudantil, dentre elas, podemos destacar o reconhecimento do trabalho e gestão participativa. O que você | Analisar se a percepção dos gestores é semelhante à dos servidores da assistência estudantil quanto às políticas de gestão.           |

|  |   |
|--|---|
| <p>acha dessas duas práticas de gestão? O que o IF Sertão-PE tem feito para que elas estejam presentes no contexto organizacional?</p>   |   |
| <p>7. De acordo com sua experiência, você percebe que os servidores da assistência estudantil, com o passar do tempo, aumentam ou diminuem o seu vínculo com a organização (comprometimento, entrenchamento e consentimento)? Qual o motivo disso acontecer?</p> | <p>Analisar, na visão dos gestores, de que forma os vínculos organizacionais são afetados pelo decorrer do tempo, bem como, elucidar possíveis antecedentes e consequentes nessa relação.</p> |
| <p>8. O comprometimento com o IF Sertão-PE, ou sua ausência, reflete no desempenho dos servidores da assistência estudantil? Como?</p>   | <p>Verificar se os gestores percebem alguma relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho e como se dá o processo.</p>  |
| <p>9. Existe algum outro ponto referente à gestão do desempenho dos servidores da assistência estudantil que não foi abordado, que você gostaria de falar?</p>   |   |

APÊNDICE H – Principais trechos das transcrições das entrevistas individuais



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

| <b>PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS</b>   |  |
|--|--|
| <b>QUESTÕES</b>  | <b>DISCURSO</b>  |
| O que você entende por um bom desempenho no trabalho dos servidores da assistência estudantil?                             | <p><b>Fala 1:</b> “Identificação com a função; bom contato com os estudantes; cultura, eventos e saúde; acessibilidade está sendo atendida; é ter empatia com a função, ter uma compreensão de equipe, ter um olhar humanizado, não ter limitação de horário”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu acredito que é se dedicar, buscar entender a política, bem como quebrar um pouco o preconceito com relação à política. Tudo dentro de um limite, pois sei que muita gente não sabe bem do que se trata, o que pode fazer com que as pessoas tenham um mal entendimento, gerando um desconforto”.</p>  |
| Na sua percepção, o que é necessário para que os servidores da assistência estudantil consigam desempenhar bem sua função? | <p><b>Fala 1:</b> “Ter condições para o desenvolvimento do trabalho, com estrutura física e de pessoas. Creio que a gestão está desconectada da realidade, faltando alinhar o discurso com a prática”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Muitas vezes é difícil ter um bom desempenho, pois a organização, muitas vezes, não oferece as condições necessárias para o desenvolvimento das ações. Falta estrutura física, para desenvolver atividades culturais e esportivas. Assim, faltam condições físicas e materiais. Além disso, a própria gestão deve apoiar a implementação das ações”.</p>   |
| Atualmente eles conseguem atingir o objetivo organizacional do IF Sertão-PE? O que pode estar contribuindo para isso?      | <p><b>Fala 1:</b> “Creio que não, até pela falta de entendimento da própria gestão do que é a assistência estudantil. Faltam, inclusive, ações para que os estudantes e servidores compreendam do que se trata a política. Da mesma forma, há uma limitação de quantidade de servidores. Até as poucas pessoas que atuam, há pouco interesse dessas pessoas”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Não acredito. Por questões logísticas, com falta de estrutura organizacional, por exemplo, falta de aparelhos que contribuam para a implementação da política, fazendo com que a gente perca muito tempo a rotina de editais, por exemplo, deixando de atender a outras ações”.</p> |



| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS   |   |
|---|---|
| QUESTÕES  | DISCURSO  |
| <p>Você acredita que as políticas de gestão atuais contribuem para que os servidores da assistência estudantil consigam atingir os objetivos organizacionais? Quais políticas seriam essas e de que maneira elas atuam?</p>     | <p><b>Fala 1:</b> “Infelizmente nós não temos uma política de gestão clara, o que faz com que a gente tenha que criar as nossas próprias ações. Isso faz com que a gente não consiga trabalhar de forma integrada. A nível local, a política seria a de resolver problemas, “apagar incêndio”, o que não serve para nosso trabalho”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Nós ainda estamos muito atrasados, em termo de planejamento. Estamos muito descentralizados. O que ocorre é que temos muitas ações pontuais nos campi, mas falta essa integração dentro da organização. Acho que um grande problema é a falta de comunicação. Eu acredito que seria importante a formação de grupos de trabalho de especialistas, formando, por exemplo, uma política de saúde mental, de assistência estudantil, unificando as ações em termos macro, contribuindo com a comunicação, podendo nos dar um norte”.</p>   |
| <p>Com relação à estrutura física e organizacional, você acredita que elas são suficientes para que os servidores da assistência estudantil consigam desempenhar bem seu trabalho? O que deve mudar? O que deve permanecer?</p> | <p><b>Fala 1:</b> “A estrutura não atende à necessidade do campus, causando desmotivação da equipe. A gente tem até vontade, mas não temos as condições necessárias para o desenvolvimento de ações. Falta material, mobiliário... uma questão boba, mas que reflete em nosso trabalho. A própria gestão escolar não contribui com a política, impedindo que ações sejam desenvolvidas a contento”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Não. Com certeza, não. Pelo fato de não termos uma estrutura, um espaço físico. Por exemplo, o NAPNE não tem uma sala. No que se refere à questão organizacional, é difícil conseguir trabalhar em dois lugares ao mesmo tempo. Um dos grandes problemas é a falta de reconhecimento da própria Comissão de Assistência, pela gestão. Eu acho que a gente vem trabalhando, com reuniões mensais, para dar transparência e melhorar a comunicação. Mas na medida em que um componente não participa, já prejudica o grupo”.</p> |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| <p>Durante a aplicação do grupo focal surgiram algumas categorias como importantes para o bom desempenho dos servidores da assistência estudantil, dentre elas, podemos destacar o reconhecimento do trabalho e gestão participativa. O que você acha dessas duas práticas de gestão? O que o IF Sertão-PE tem feito para que elas estejam presentes no contexto organizacional?</p> | <p><b>Fala 1:</b> “Acredito que sim. O reconhecimento é importante em qualquer segmento. Nós, como linha de frente, necessitamos disso. Caso a gestão não consiga desenvolver esse tipo de estratégia, podemos considerar trabalho jogado fora. No caso da gestão participativa, ela é muito importante, não somente para os estudantes, como para toda a comunidade acadêmica, de modo que todo mundo deve participar. Nosso setor foi relegado por bastante tempo. Eu atribuo isso à pouca valorização dada pela gestão, para a Política. Hoje, sinceramente, eu não vejo ações da gestão que visem o reconhecimento da importância e do trabalho desenvolvido pelos servidores da assistência estudantil”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Concordo sim. Até pelo fato de que quando uma pessoa tem a função de realizar a avaliação do desempenho do servidor, mas que não entende o trabalho desenvolvido, isso também passa pelo reconhecimento. Quanto à gestão participativa, a gente procurou implementar aqui, de modo que todas as pessoas foram chamadas para contribuir, o que ajudou bastante, na construção da Política, pois elas acabam se sentindo pertencentes ao processo. Não acredito que a gestão esteja trabalhando para que a gente seja reconhecido ou mesmo tenha essa gestão participativa, muito embora tenhamos o segundo maior orçamento da instituição. Essa dificuldade também passa pela questão da falta de servidores dentro da própria Diretoria, ou seja, passa pela falta de estrutura”.</p> |
| <p>De acordo com sua experiência, você percebe que os servidores da assistência estudantil, com o passar do tempo, aumentam ou diminuem o seu vínculo com a organização (comprometimento, empenhamento e consentimento)? Qual o motivo disso acontecer?</p>  | <p><b>Fala 1:</b> “Assim como um casamento, existem oscilações, com momentos bons e ruins. Depende muito, especialmente quando a gente enxerga resultados, mas quando não há reconhecimento, e o resultado não vem, a gente acaba se sentindo um pouco derrotado”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Eu acho que em determinado momento, quando a gente não vê reconhecimento, quando a gente percebe que não tem as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades, fica difícil de trabalhar. Então, se o servidor está satisfeito com a gestão, mesmo com todos esses problemas, ele vai fazer um bom trabalho, pois vai se sentir fazendo parte de todo o processo. Então a gente tem de fazer com que os servidores se sintam felizes. Na minha experiência de gestão, o que dá para perceber, é que temos que lidar com os desafios. Então o que eu percebo é que não é que não haja um vínculo, mas o que há é um adoecimento dos servidores muito grande. O acúmulo de trabalho. A falta de rotina. A falta de ferramentas que contribuam para o bom desenvolvimento, faz com que ocorra esse cenário. Então não é falta de compromisso, mas um adoecimento.”.</p>   |

| PRINCIPAIS TRECHOS DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS  |  |
|--|--|
| QUESTÕES   | DISCURSO   |
| O comprometimento com o IF Sertão-PE, ou sua ausência, reflete no desempenho dos servidores da assistência estudantil? Como? | <p><b>Fala 1:</b> “Sim, existe essa relação. No entanto, é bom enxergar a relação com a gestão, que também deve ajudar, pois mesmo comprometido, se não houver apoio da gestão, não dá para desenvolver um bom trabalho”.</p> <p><b>Fala 2:</b> “Sim. Pois os servidores mais comprometidos, acabam criando a situação para que mesmo na dificuldade, consigam atingir seus objetivos. Então mesmo na dificuldade, acaba criando uma condição para que as coisas aconteçam”.</p> |

APÊNDICE I – Procedimento de análise de conteúdo



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO**

**Identificação da Pesquisa:** Vínculos organizacionais dos servidores da assistência estudantil do IF Sertão-PE

| TEMA     | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|----------|--------------------------|-------------------------------------|
| Vínculos | Estabilidade             | 7                                   |
|          | Oportunidade             | 3                                   |
|          | Identificação            | 2                                   |
|          | Remuneração              | 3                                   |
|          | Nome da instituição      | 1                                   |
|          | Condições de trabalho    | 2                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que duas situações atraem as pessoas para o IF Sertão-PE, o que faz com que **oportunidade de possuir estabilidade trabalhista**, seja a o principal motivo de entrar na organização.

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO  | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|---------------------------|-------------------------------------|
| Definição de comprometimento e seus comportamentos | Ser disponível            | 1                                   |
|  | Ir além                   | 5                                   |
|  | Faz o que tem que fazer   | 2                                   |
|  | Assiduidade               | 2                                   |
|  | Trabalha pela organização | 5                                   |
|  | Operacionaliza            | 1                                   |
|  | Respeita o usuário        | 1                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que o sentido de comprometimento para os participantes seja a de **trabalhar pela organização, indo além de suas atribuições.**

| TEMA                           | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Comprometimento dos servidores | Afirmação positiva       | 5                                   |
|                                | Efeito ressaca           | 2                                   |
|                                | Nem todos                | 3                                   |
|                                | Efetivação dos alunos    | 2                                   |
|                                | Problemas de gestão      | 3                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que a percepção é a de que **em geral, são comprometidas, contribuindo com a efetivação dos estudantes, mas por problemas de gestão, esse comprometimento vai caindo com o tempo.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Antecedentes do Comprometimento dos servidores | Reconhecimento           | 9                                   |
|  | Condições de trabalho    | 3                                   |
|  | Identificação            | 3                                   |
|  | Apoio organizacional     | 5                                   |
|  | Liderança                | 1                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que de acordo com os participantes da pesquisa, **o comprometimento dos servidores da assistência estudantil advém do reconhecimento do trabalho desenvolvido, bem como do apoio organizacional, que deve dar das devidas condições de trabalho.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Consequentes do Comprometimento dos servidores | Sucesso                  | 5                                   |
|  | Credibilidade            | 1                                   |
|  | Sucesso escolar          | 3                                   |
|  | Adoecimento              | 1                                   |
|  | Fluidez                  | 2                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que as consequências giram em torno do fato de que ter **servidores da assistência estudantil comprometidos traz sucesso organizacional, que neste caso se reflete no sucesso dos estudantes, baseado no tripé acesso, permanência e êxito.**



| TEMA                             | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO                 | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Entrincheiramento dos servidores | Estabilidade                             | 2                                   |
|                                  | Percepção de entrincheiramento           | 7                                   |
|                                  | Dificuldade de entrar no serviço público | 2                                   |
|                                  | Acomodação                               | 2                                   |
|                                  | Investimento emocional e organizacional  | 2                                   |
|                                  | Adocimento                               | 2                                   |

**Resultado observado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **há uma percepção de que os servidores da assistência estudantil são entrincheirados, devido a investimentos feitos e a ganhos como estabilidade.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO      | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Antecedentes do Entrincheiramento dos servidores | Estabilidade                  | 8                                   |
|  | Identificação com a atividade | 3                                   |
|  | Vantagens trabalhistas        | 3                                   |
|  | Reconhecimento                | 2                                   |
|  | Investimento                  | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **o entrincheiramento ocorre, basicamente, por questões de vantagens trabalhistas, como a estabilidade e a questão remuneratória, no entanto, também se percebe a identificação com a atividade.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Consequentes do Entrincheiramento dos servidores | Prejudicar o trabalho    | 3                                   |
|  | Comprometer a equipe     | 3                                   |
|  | Insucesso escolar        | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que de acordo com a percepção dos participantes, **a consequência do entrincheiramento é o de prejudicar todo o trabalho desenvolvido, gerando, neste caso, um possível insucesso escolar.**

| TEMA                         | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Consentimento dos servidores | Obediência               | 2                                   |
|                              | Hierarquia               | 4                                   |
|                              | Questionamentos          | 5                                   |
|                              | Questões legais          | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que os servidores se consideram bastante questionadores, sem apresentar uma obediência cega, no entanto, respeitam a hierarquia, dentro das questões legais.

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Antecedentes do Consentimento dos servidores | Desgaste                 | 5                                   |
|  | Liderança                | 3                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **o que leva os servidores a ter um comportamento consentido é um perfil de liderança, que segundo os servidores, não parte para o diálogo, bem como, o desgaste de não perceberem sentido no seu trabalho, gerando a ressaca da entrada.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO        | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|
| Consequentes do Consentimento dos servidores | Perda da identidade             | 1                                   |
|  | Insucesso escolar               | 2                                   |
|  | Falta de mudança organizacional | 2                                   |
|  | Desmotivação                    | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **o que pode ser percebido é que servidores consentidos, na percepção dos próprios, pode levar a um insucesso dos estudantes, visto que os servidores vão estar desmotivados e sem força para qualquer mudança organizacional.**

| TEMA                                  | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Relação dos vínculos com o desempenho | Pertencimento            | 5                                   |
|                                       | Sim                      | 4                                   |
|                                       | Realmente                | 9                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que os servidores acreditam que quando ocorre esse vínculo dos servidores com a organização, há um sentimento de pertencimento, fazendo que se atinjam melhores resultados.

| TEMA                                     | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO       | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| Concepção de desempenho para os gestores | Atender à Política             | 4                                   |
|  | Atender aos estudantes         | 3                                   |
|  | Ter empatia                    | 2                                   |
|  | Ser Comprometido               | 2                                   |
|  | Se identificar com a atividade | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **a percepção dos gestores quanto ao desempenho gira em torno do atendimento à política e aos estudantes, com empatia, se identificando com a atividade e sendo comprometido.**



| TEMA  | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO        | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto às condições necessárias para um bom desempenho dos servidores da assistência estudantil. | Políticas de gestão condizentes | 5                                   |
|   | Estrutura física adequada       | 3                                   |
|   | Ações                           | 3                                   |
|   | Planejamento                    | 2                                   |
|   | Responsabilidade                | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que de acordo com os gestores, para que os servidores possam desenvolver bem suas atividades, **são necessárias políticas de gestão que contribuam para essas ações, bem como uma estrutura física que permita o desenvolvimento das ações.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO     | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|------------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto às metas a serem atingidas pelos servidores da assistência estudantil. | Falta de condições adequadas | 6                                   |
|  | Estrutura não adequada       | 3                                   |
|  | Desenvolvimento de ações     | 3                                   |
|  | Compreensão da situação      | 2                                   |
|  | Atendimento aos estudantes   | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **os gestores acreditam que faltam condições adequadas, com uma estrutura não condizente, mas que mesmo assim, as ações são desenvolvidas, gerando um atendimento aos estudantes.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto às políticas de gestão que são desenvolvidas na organização. | Políticas de integração  | 3                                   |
|  | Visibilidade             | 2                                   |
|  | Comunicação              | 2                                   |
|  | Discussão                | 2                                   |
|  | Orçamento                | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que os gestores acreditam que **as políticas de gestão devem ser mais integradoras, gerando visibilidade das ações, com uma comunicação adequada, de modo que entre outras ações, o orçamento poderia ser discutido.**

| TEMA  | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|---|--------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto à estrutura física e organizacional para o desenvolvimento das ações da assistência estudantil. | Limitação                | 2                                   |
|   | Falta de material        | 2                                   |
|   | Espaço físico            | 2                                   |
|   | Sobrecarga de trabalho   | 1                                   |
|   | Humanização              | 1                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que os gestores compreendem que há uma limitação quanto à estrutura física, bem como, de material adequado para o desenvolvimento das atividades. Da mesma forma, percebem que há uma sobrecarga de trabalho e que a gestão deve primar pela humanização das relações.

| TEMA  | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO                  | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|---|---|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores, quanto aos discursos emitidos pelos participantes do grupo focal. | Necessidade de Reconhecimento do trabalho | 10                                  |
|   | Gestão Participativa                      | 8                                   |
|   | Importância das ações                     | 6                                   |
|   | Falta de ações                            | 5                                   |
|   | Autonomia das ações                       | 3                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **os gestores concordam com os participantes dos grupos focais, de modo que a gestão participativa e o reconhecimento do trabalho se configuram como antecedentes do comprometimento organizacional. No entanto, de acordo com os mesmos, ainda faltam ações que gerem esse comportamento.**

| TEMA   | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO   | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|--|----------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto à oscilação dos vínculos organizacionais durante o tempo | Reconhecimento do trabalho | 3                                   |
|  | Dificuldades               | 2                                   |
|  | Adoecimento                | 2                                   |
|  | Oscilações negativas       | 2                                   |
|  | Piloto automático          | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que **o reconhecimento do trabalho é fundamental, de acordo com os gestores, para que os servidores continuem comprometidos. No entanto, pelas dificuldades encontradas no decorrer das ações, passam a ocorrer oscilações negativas, no que se refere aos vínculos, ou seja, os servidores acabam ficando menos comprometidos com o passar do tempo, bem como, acabam adoecendo e entrando em uma espécie de “piloto automático” de suas ações.**

| TEMA  | UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO | NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR) |
|---|--------------------------|-------------------------------------|
| Percepção dos gestores quanto à relação entre comprometimento organizacional e desempenho | Existe essa relação      | 7                                   |
|   | Desenvolver ações        | 3                                   |
|   | Dificuldade              | 2                                   |
|   | Criar condições          | 2                                   |
|   | Enxergar as ações        | 2                                   |

**Resultado encontrado:** Diante deste quadro, podemos verificar que os gestores acreditam que há essa relação e que é preciso desenvolver ações que promovam o comprometimento dos servidores. No entanto, percebem que há uma dificuldade em criar esse cenário, de modo a contribuir com que a organização enxergue essa necessidade.

## ANEXO A – Autorização do Comitê de Ética



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA**

**– DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** BEM ME QUER, MAL ME QUER: UM ESTUDO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO IF SERTÃO-PE

**Pesquisador Responsável:** Pércles Nóbrega de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 60623416.1.0000.8052

**Submetido em:** 30/09/2016


**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SERTAO PERNAMBUCANO

**Situação da Versão do Projeto:** Pendência Emitida pelo CEP

**Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_761102